

Europäische Betriebsräte: Genese, Formen und Dynamiken ihrer Entwicklung ; eine Typologie

Platzer, Hans-Wolfgang; Rüb, Stefan

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Platzer, H.-W., & Rüb, S. (1999). Europäische Betriebsräte: Genese, Formen und Dynamiken ihrer Entwicklung ; eine Typologie. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 6(4), 393-425. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-346447>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Hans-Wolfgang Platzer, Stefan Rüb*

Europäische Betriebsräte: Genese, Formen und Dynamiken ihrer Entwicklung – Eine Typologie**

Der Artikel versucht, auf der Basis qualitativer Fallstudien die reale Vielfalt und unterschiedliche und uneinheitliche Praxis Europäischer Betriebsräte (EBR) mittels einer Typologie zu durchdringen und zu klassifizieren. Grundlegend für die Typenbildung ist eine konstitutionsanalytische Sicht, die den Gesamtprozeß der Einrichtung und Entwicklung Europäischer Betriebsräte aus der dynamischen Wechselwirkung zwischen „externen“ Einflußfaktoren und „internen“ Konstitutionsbedingungen begreift. Innerhalb dieser übergreifenden Perspektive liegt der Typenbildung ein interessen- und akteursanalytischer Ansatz zugrunde. Sie setzt bei den institutionellen Voraussetzungen und der Praxis der Europäischen Betriebsräte an und bezieht zugleich das Handeln der Interaktionspartner (Management, nationale Arbeitnehmervertretung, Gewerkschaft) insoweit ein, wie dieses Handeln Möglichkeitsräume zukünftiger EBR-Praxis eröffnet, erweitert oder begrenzt. Die entsprechenden Prämissen und operationalen Kriterien werden im einzelnen entwickelt und daraus die vier Typen – symbolischer EBR, dienstleistender EBR, projektorientierter EBR, beteiligungsorientierter EBR – abgeleitet und anhand empirischen Materials „mit Leben gefüllt“.

European works councils:

The origins, forms and dynamic of their development – a typology

This study develops typology in order to classify the diverse organisation and practice of European works councils. Qualitative case studies form the basis of the analysis. The typology is based on the notion that the establishment and development of European works councils must be understood as a dynamic interaction between external and internal influences on the constitution of European Works Councils. This framework is used to analyse the interests and behaviour of the key actors. It focuses on the institutional setting and the actual practice of European works councils and considers the role of individuals and institutions that interact with them (management, national employees organisations, and trade unions) and how their actions expand or restrict future role of European works councils. The study identifies four types of European works councils – symbolic, service-oriented, project-oriented, and participation-oriented – and presents empirical material on each type.

* Dr. Hans-Wolfgang Platzer, Jg. 1953, Professor für vergleichende Politikwissenschaft und europäische Integration, Fachbereich Sozial- und Kulturwissenschaften, Fachhochschule Fulda.
Stefan Rüb, Jg. 1965, Diplom Sozialwirt, Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Projekt „Europäische Arbeitsbeziehungen“ an der Fachhochschule Fulda.

** Artikel eingegangen: 13.4.1999, revidierte Fassung akzeptiert: 22.10.99.

1. Einleitung

Die Entwicklungsvoraussetzungen und -potentiale Europäischer Betriebsräte (EBR) werden politisch und wissenschaftlich höchst konträr und noch immer vielfach spekulativ beurteilt.

Die Kontroverse gilt zum einen der Frage nach dem Stellenwert, den Aus- oder Rückwirkungen des EBR in Bezug auf die je nationalen (betrieblichen) Arbeitsbeziehungen, zum anderen der Frage, welche Bedeutung der EBR im Prozeß der Europäisierung und Transnationalisierung der Arbeitsbeziehungen hat oder gewinnen kann.

Hinsichtlich beider Dimensionen steht die Frage der realen oder erwartbaren Qualität und Reichweite der Interessenvertretung im Zentrum der Kontroverse, die allerdings vielfach mit einem dem Gegenstand unangemessenem „nationalem bias“ geführt wird. So dominieren etwa in der bundesrepublikanischen Debatte Sichtweisen, die den EBR ausschließlich am Maßstab der deutschen Betriebsverfassung messen und seine Entwicklungspotentiale dementsprechend gering veranschlagen, da der EBR formal „lediglich“ über Unterrichts- und Anhörungs-, nicht aber über echte Mitbestimmungsrechte¹ verfügt.

Dieser uneinheitliche und konträre Stand der einschlägigen wissenschaftlichen Debatte ist zunächst dem Gegenstand selbst geschuldet.

(1) Der EBR ist zum einen eine historisch relativ „junge“ Institution betrieblicher Arbeitsbeziehungen auf europäischer Konzernebene. Zwar umspannt der gesamte Erfahrungs- und Entwicklungszeitraum inzwischen rund eineinhalb Dekaden. Jedoch wurden von den gegenwärtig existierenden rund 520 EBR allein ca. 400 zwischen September 1994 und September 1996 auf verhandelter Basis nach Art. 13 der EBR-Richtlinie eingerichtet. In der „Pionierphase“, die Mitte der 80er Jahre (mit ersten Pilotprojekten zunächst in französischen Mutterkonzernen) begann, waren es bis zur Verabschiedung der Richtlinie 1994 insgesamt ca. 40 europäische Gremien. In der seit September 1996 laufenden Phase, in der nach Art. 6 der Richtlinie auf Antrag der Belegschaften EBR über ein „besonderes Verhandlungsgremium“ einzurichten sind, wurden bis dato rund 60 weitere EBR etabliert.

(2) Diese verschiedenen Stadien, die durch je besondere politische, gesellschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen auf je nationaler und europäischer Ebene geprägt sind, hatten und haben spezifische Auswirkungen auf die Konstituierung, Ausformung und Entwicklung von EBR. Sie sind ein Erklärungsfaktor der empirischen Varianz von EBR. (Zur historischen Konstitutionsanalyse siehe: Lecher/ Nagel/Platzer u.a. 1998; Platzer/Weiner 1998)

(3) EBR sind schließlich in ihrer transnationalen Struktur und Zielstellung neuartige Gremien der Information und Konsultation auf europäischer Ebene. EBR sind ein Experimentierfeld transnationaler betrieblicher Arbeitsbeziehungen; ihre Praxis ist vielfach durch Such- und Orientierungsprozesse gekennzeichnet. Ihre innere

¹ Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats in engerem Sinne bestehen insbesondere in sozialen Angelegenheiten nach § 87 BetrVG. Hier darf der Arbeitgeber nicht allein entscheiden, sondern braucht zur Wirksamkeit einer Maßnahme das Einverständnis des Betriebsrats. (Vgl. hierzu bspw. v. Hoyningen-Huene 1990, S. 174 ff.)

Struktur, Kohärenz, ihre Handlungsorientierung und Fähigkeit zur Information, Konsultation oder Verhandlung variieren beträchtlich.

Die reale Vielfalt und die unterschiedliche und uneinheitliche Praxis Europäischer Betriebsräte ist zum einen der je konzernspezifischen Konstellation und den entsprechenden Konstitutionsbedingungen geschuldet. Sie ist zum anderen auf den besonderen politischen und rechtsmethodischen Charakter der Richtlinie zurückzuführen. Diese hat über das Wechselverhältnis von Vertragsfreiheit und Regelungszwang einen „... erfolgreichen, wenn auch (vielleicht weil) kompromißbestimmten Weg für Rechtsetzung und Rechtsanwendung gewiesen“ (Höland 1998, S. 67)

Im Gegensatz zu früheren Konzeptionen einer europäischen Mitbestimmungsregelung (Vredeling-Richtlinie), die stärker auf Harmonisierung bzw. Vereinheitlichung zielten, ist die EBR-Richtlinie subsidiär, optional, freiwillig und prozedural angelegt.

Ihre in der Rechtskonstruktion begrenzte materielle Gestaltungskraft bedeutet jedoch nicht notwendigerweise Wirkungsschwäche, sondern zunächst nur veränderte Wirkungsweise, die durch soziale Praxis Gestalt gewinnt. Da eine solche Praxis wesentlich auf unternehmensindividuellen Verträgen beruht, wird die ohnehin vorhandene Vielfalt im Verständnis und in der Handhabung von Arbeitnehmerbeteiligung in den Mitgliedstaaten auf Unternehmensebene – zumindest für eine Übergangszeit – ein Charakteristikum der EBR-Entwicklung bleiben.

Die heterogene fachwissenschaftliche Diagnostik und Prognostik im „Forschungsfeld Europäische Betriebsräte“ ist aber nicht allein der Neuartigkeit und Komplexität des Gegenstandes und der Tatsache geschuldet, daß der EBR „transitorisch ist und transitorisch wirkt“ (Höland 1997, S. 59), sie ist auch Ausdruck konzeptioneller, empirisch-analytischer und theoretischer Desiderate.

Hier setzt dieser Beitrag an, der die heuristische, analytische und Hypothesen generierende Funktion einer Typologie fruchtbar machen will. Der im folgenden entwickelte typologische Ansatz geht davon aus, daß der reale EBR-Entwicklungsprozeß und -stand, wie der empirische Kenntnisstand es zugleich ermöglicht und erfordert, die vielschichtige und vielgestaltige EBR-Wirklichkeit in strukturierter Weise zu klassifizieren und zu durchdringen.

Quantitative, an formalen Indikatoren orientierte Bestandsaufnahmen bislang vorliegender EBR-Vereinbarungen bilden eine unverzichtbare Datenbasis und notwendige Grundlage weitergehender Interpretationen und Analysen. Hier liegen inzwischen empirisch gehaltvolle Untersuchungen vor.

Die Studie von Marginson u.a. 1998 (Negotiating European Works Councils: An Analysis of Agreements under Article 13) erfaßt 386 EBR. Sie gibt einen aktuellen, vergleichsweise repräsentativen Überblick über die gegenwärtige, EBR-Landschaft in Europa. Die Befunde erlauben quantitative Gewichtungen (etwa Herkunftsländer der Mutterkonzerne, Deckungsraten und Relationen nach Sektoren, etc.) und lassen Grundstrukturen der Gremien sichtbar werden (z. B., daß bei einem Drittel aller Fälle reine Arbeitnehmervertreter den EBR bilden, während in zwei Dritteln auch das Ma-

nagement vertreten ist). Schließlich liefert die Studie detaillierte statistische Hinweise über die Handlungsvoraussetzungen von EBR (Ressourcen, Tagungshäufigkeit, Bestimmungen über Themen der Beratung, Teilnahme externer Sachverständiger etc.).

Die inhaltliche Güte der Vereinbarungen, d.h. die reale Entwicklung und Ausformung, die Wirkungspotentiale und Handlungsorientierungen der EBR erschließen sich letztendlich aber erst durch eine fallbezogene und fällevergleichende Analyse, die sich qualitativer Erhebungsmethoden bedient und auf der unsere Typenbildung aufbaut.

Den empirischen Kern bilden je fünf Falluntersuchungen in den Branchen Banken, Versicherungen und Lebensmittelindustrie (Lecher/Platzer/Rüb/Weiner 1999). Ferner fließen Erkenntnisse einer Untersuchung der Verfasser mit ein (Lecher/Nagel/Platzer u.a. 1998), die in einem Vier-Ländervergleich acht Konzerne der Metall- und Chemiebranche analysierte. Auf dieser vergleichenden Basis von insgesamt 23 Fallstudien, die die EBR-Entwicklung in insgesamt fünf Branchen abdecken, wird somit eine „vergleichend analysierende Zwischenbilanz auf einer mittleren Theorieebene“ (Höland 1997) angestrebt.

2. EBR-Typologie

Grundlegend für die Typenbildung ist eine konstitutionsanalytische Sicht, die den Gesamtprozeß der Einrichtung und Entwicklung Europäischer Betriebsräte aus der dynamischen Wechselwirkung zwischen „externen“ Einflußfaktoren (politische Konstellationen auf nationaler und europäischer Ebene, Ermöglichung und Wirkung der EBR-Richtlinie etc.) einerseits und „internen“ Konstitutionsbedingungen (Interessen und Interaktionen der Handlungsträger etc.) andererseits begreift (dazu im einzelnen Platzer/Weiner 1998).

Innerhalb dieser übergreifenden Perspektive liegt der Typenbildung ein interessen- und akteursanalytischer Ansatz zugrunde. Die Typologie setzt bei der entscheidenden empirischen Frage an, welchen Status und damit auch welchen Handlungsradius der EBR als Akteur besitzt oder erreichen kann. Die entsprechenden Prämissen und operationalen Kriterien werden im folgenden im einzelnen entwickelt und daraus vier EBR-Typen abgeleitet.

2.1 Vier Interaktionsfelder Europäischer Betriebsräte

Ein Europäischer Betriebsrat durchläuft unter entsprechenden Rahmenbedingungen und internen Handlungsvoraussetzungen einen internen Konstituierungsprozeß, in dem er nach und nach Akteursstatus erlangen kann. Er konstituiert sich durch das Handeln seiner Mitglieder. Tempo, Richtung und Verlauf der Konstituierung sind aber nicht nur durch das Handeln der EBR-Mitglieder allein bestimmt – er ist nicht autonom –, sondern auch durch das darauf bezogene Handeln anderer, wobei jedes Handeln sowohl strukturgeprägt ist als auch strukturbildend wirkt. Der EBR konstituiert sich im Prozeß der Interaktion und gewinnt dabei seine jeweils besondere Gestalt. Analytisch lassen sich folgende vier Interaktionsfelder unterscheiden:

1. das Interaktionsfeld EBR und Management,
2. das Interaktionsfeld EBR intern,
3. das Interaktionsfeld EBR und nationale Ebene sowie
4. das Interaktionsfeld EBR und Gewerkschaften.²

Entlang dieser Interaktionsfelder werden im folgenden Dimensionen und Indikatoren für eine EBR-Typologie entwickelt.

Interaktionsfeld I: EBR und Management

In diesem Interaktionsfeld spielen zwei Dimensionen eine Rolle, nämlich zu welchem Grad das Konzernmanagement – freiwillig oder abgerungen – dem EBR erstens Handlungsspielraum und zweitens Beteiligung zugesteht. Der Grad an Handlungsspielraum ist zum einen daran ablesbar, welche Ressourcen (Zeit, Geld und Infrastruktur) dem EBR vom Konzernmanagement gewährt werden (Lecher 1998), andererseits daran, inwieweit der EBR in der Lage ist, die gemeinsamen Sitzungen mit dem Konzernmanagement zu steuern. Letztendlich entscheidend für seine Akteursqualität sind aber die Beteiligungsmöglichkeiten des EBR entlang der Schiene Information, Konsultation und Verhandlung.

Aufgrund des bisherigen Stands der EBR-Praxis erscheint es sinnvoll, sich auf die folgenden drei Kategorien zu beschränken.

1. Defizitäre Information:

Das Konzernmanagement informiert den EBR höchst unzureichend; sei es, daß es sehr pauschal, nicht rechtzeitig, nicht kontinuierlich, nur mündlich, unvollständig oder über relevante Themen überhaupt nicht informiert. Zugleich nimmt der EBR die Informationen nur passiv entgegen und fordert ein anderes Informationsverhalten des Konzernmanagements nicht ein.

2. Zufriedenstellende Information:

Das Konzernmanagement sperrt sich grundsätzlich nicht, seiner Informationspflicht nachzukommen. Der EBR bemüht sich seinerseits aktiv und erfolgreich um Informationen von Seiten des Konzernmanagements. Ihm gelingt es nach und nach, die Informationsqualität der erhaltenen Informationen zu verbessern. Er wird vom Konzernmanagement auch zwischen den regulären, in der Regel jährlichen Plenarsitzungen informiert. Mündliche und schriftliche Anfragen des EBR werden zufriedenstellend beantwortet.

3. Information plus:

Der EBR verfügt über Beteiligungsmöglichkeiten gegenüber dem Konzernmanagement, die über den Informationserhalt (Beteiligung an managementseitigem Informationsprozeß) hinausgehen. Dies reicht von gemeinsam von Konzernleitung und EBR getragenen Initiativen über den Einbezug in den Entscheidungsprozeß

² Eine ausführliche Darstellung der Interaktionsfelder findet sich in: Lecher/Nagel/Platzer u.a. 1998, S. 87ff.

des Konzerns in Form eines geregelten Konsultationsverfahrens³ bis hin zu Verhandlungen und Vereinbarungen mit dem Konzernmanagement.

Interaktionsfeld I:

Dimensionen	Indikatoren
Handlungsspielraum	
Geld	Eigenes Budget, Finanzierungspraxis
Zeit	Vor-, Nachbereitung, eigene EBR-, Lenkungsausschußsitzungen, Freiraum für EBR-Arbeit
Infrastruktur	Büro, Verwaltungskraft, Kommunikation
Sitzungssteuerung	Festlegung der Tagesordnung, Vorsitz, Festsetzung von Sitzungsort, -zeit
Beteiligung	
Information	Detailliertheit, Rechtzeitigkeit, Schriftlichkeit, Kontinuität, Art und Relevanz der Themen
Konsultation	Reichweite, Art und Relevanz der Themen
Verhandlung	Reichweite, Art und Relevanz der Themen

Interaktionsfeld II: EBR intern

Entscheidende Dimensionen dieses Interaktionsfeldes sind die interne Arbeitsfähigkeit sowie die Beziehungsstruktur innerhalb des Gremiums. Die Arbeitsfähigkeit des EBR setzt interne Strukturen und Verfahren ebenso voraus wie konkret handelnde Personen und die Definition von zu bearbeitenden Arbeitsfeldern. Die Beziehungsstruktur (soziale Konfiguration) des Gremiums ist mehr oder minder stark von Dominanz-/Unterordnungsverhältnissen (etwa im Mutter-, Tochterverhältnis) und Spaltungslinien (bspw. entlang von Sprach- oder Spartengrenzen) geprägt. Dabei lassen sich folgende Strukturen unterscheiden:

1. hegemoniale Struktur (= akzeptierte Dominanz),
2. offene Konfliktstruktur (= umkämpfte Dominanz),
3. verdeckte Konfliktstruktur (= unzufrieden tolerierte Dominanz)
4. einfach oder vielfach gespaltene Struktur und
5. gleichberechtigte Struktur (Kohärenz).

Da sich die meisten EBR noch in der Frühphase ihrer internen Konstituierung befinden, sind die Beziehungsstrukturen oftmals noch sehr labil, wodurch eine ein-

³ Wir unterscheiden zwischen Konsultation und einem geregelten Konsultationsverfahren. In der EBR-Richtlinie ist „Konsultation“ definiert als „Meinungsaustausch und die Einrichtung eines Dialogs zwischen den Arbeitnehmervertretern und der zentralen Leitungsebene oder einer anderen angemessenen Leitungsebene (Art. 2.1. (f) EBR-RL). Nicht festgelegt ist das Stadium des Entscheidungsprozesses, in dem konsultiert werden muß, nicht einmal, ob überhaupt vor einer Entscheidung konsultiert werden muß. Offen ist auch, ob die Konsultation aufschiebende Wirkung hat. Erst bei Festlegungen solcher Art kann von einem geregelten Konsultationsverfahren gesprochen werden.

deutige Zuordnung in der Regel nicht möglich ist, sondern allenfalls Trendaussagen möglich sind.

Interaktionsfeld II:

Dimensionen	Indikatoren
Arbeitsfähigkeit	
Strukturen	Arbeitsstruktur, Kommunikationsstruktur, informelle Strukturen
Verfahren	des Informationsaustausches, der Interessenabstimmung
Handlungsträger	Engagement, Anzahl
Handlungsfelder	Art und Relevanz
Struktur	
Mutterdominanz	Zusammensetzung, Führungs- und Entscheidungsstruktur, Einbezug der ausländischen EBR-Vertreter in die Arbeitsstrukturen
Gewerkschaftsdominanz	Zusammensetzung, Führungs- und Entscheidungsstruktur, Funktionsteilung zwischen gewerkschaftlichen und betrieblichen Arbeitnehmervertretern
Sprachgruppen	Gruppenbildung, Ein- und Ausschluß
Interessengruppen	z.B. entlang von Sparten
Gewerkschaftskonkurrenz	Existenz von Richtungsgewerkschaften, Auswirkungen auf den EBR

Interaktionsfeld III: EBR und nationale Ebene der Interessenvertretung

Das Interaktionsfeld III bezeichnet die Schnittstelle zwischen dem EBR und den nationalen Akteuren konzernbezogener Interessenvertretung, wie z.B. Konzernbetriebsräten in Deutschland, Comités d'Groupe in Frankreich oder RSU in Italien. Entscheidend für dieses Interaktionsfeld ist, ob und inwieweit ein wechselseitiger Austausch von Ressourcen zwischen beiden Ebenen besteht.⁴ Information stellt dabei zwar eine wichtige, aber nur eine Ressource dar. Andere Ressourcen sind Infrastrukturleistungen, Zeit- und Arbeitskapazitäten und Handlungs- und Durchsetzungsmacht, die wechselseitig zur Verfügung gestellt werden können.

Interaktionsfeld III:

Dimensionen	Indikatoren
Ressourcentransfer von der nationalen zur europäischen	

⁴ Nicht nur in diesem Interaktionsfeld, sondern prinzipiell spielt der wechselseitige Ressourcenaustausch für die Interessenvertretung in einem internationalen Konzern eine entscheidende Rolle. Aus EBR-Sicht geht es um die Frage, inwieweit es ihm gelingt, sich Ressourcen von Seiten des Konzernmanagements, der nationalen Ebene und / oder den Gewerkschaften anzueignen und umgekehrt die eigenen Ressourcen im Interesse von nationalen Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften einzusetzen und dadurch einen europäischen interessenvertretungspolitischen „Mehrwert“ zu erzielen.

Ebene Infrastruktur Zeit-, Arbeitskapazitäten Handlungs- und Durchsetzungsmacht Informationen	Kommunikationsmittel, Büroausstattung (personell, technisch) Freistellungszeiten Nationale Stärken, Kontakte zur Konzernleitung Lokale Informationen, Informationen via nationale Interessenvertretungsstrukturen
Ressourcentransfer von der europäischen zur nationalen Ebene Infrastruktur Zeit-, Arbeitskapazitäten Handlungs- und Durchsetzungsmacht Informationen Europäischer „Mehrwert“	Kommunikationsmittel, Gremien EBR-Vertreter als unterstützende Kraft (Problem-, Konfliktlöser) EBR-Vertreter als unterstützende Kraft (Problem-, Konfliktlöser) Strategische Informationen, Informationen der Konzernleitung, Vergleichsinformationen von anderen Standorten Konsultations-, Verhandlungserfolge, Projektergebnisse

Interaktionsfeld IV: EBR und Gewerkschaften

Das Verhältnis EBR und Gewerkschaften lässt sich nicht nur daran beurteilen, inwieweit die Gewerkschaften formal in den EBR oder in den Informationsaustausch eingebunden sind oder inwieweit die Gewerkschaften den EBR unmittelbar fachlich oder politisch-orientierend unterstützen. Ein ebenso wichtiges Kriterium ist es, ob und inwieweit EBR und Gewerkschaften, obgleich sie unabhängig voneinander agieren, ihre Handlungen aufeinander beziehen, ihre Interessen gegenseitig abstimmen und sich mittelbar gegenseitig unterstützen, d.h. insbesondere ob und inwieweit die EBR-Politik gewerkschaftlich orientiert ist und die Gewerkschaften die EBR zur weiteren Transnationalisierung der gewerkschaftlichen Arbeit nutzen.

Interaktionsfeld IV:

Dimensionen	Indikatoren
formale Einbindung fachlich-politische Unterstützung Ressourcenergänzung/-bündelung	Vollmitglied, Gaststatus Organisationshilfe, Schulung, Beratung, politische Orientierung Gegenseitige Anerkennung, Interessenabstimmung und politische Koordination, Informations- und Wissenstransfer

2.2 Vier EBR-Typen

Die *raison d'être* des EBR ist es, (betriebs-)wirtschaftliche und arbeitspolitische Probleme, die sich auf der Ebene des Gesamtkonzerns stellen oder die grenzübergreifender Natur sind, aufzugreifen und zu bearbeiten. Diese transnationale Aufgabenstellung ist in der Richtlinie bzw. deren subsidiären Mindestbestimmungen selbst definiert. Die Richtlinie (wie die freiwilligen Vereinbarungen) weisen dem EBR die Aufgabe des „betrieblichen Sozialen Dialogs“, der Information und einer schwach definierten Konsultation zu. Die inhärente Entwicklungsdynamik der EBR treibt darüber hinaus und verweist auf die Option und Praxis von Verhandlungen und geregelten Konsultationsverfahren. Daraus resultieren aktuell und potentiell unterschiedliche Funktionen und Reichweiten der EBR.

Die oben angeführte Studie von Marginson u.a. (1998) unterscheidet zwischen „formalen“ oder „symbolischen“ EBR einerseits und „aktiven“ EBR andererseits. Nun sind zwar die Vereinbarungen die zentrale Konstitutionsgrundlage der EBR, dennoch spiegeln sie die EBR-Praxis in ihrer Dynamik, in ihren oftmals informellen und stark personenabhängigen Bezügen und Handlungen nur unzureichend wider. Unsere Untersuchungen zeigen deutlich, daß die EBR-Praxis stark von den Inhalten der Vereinbarung abweichen kann; in beiden Richtungen: sie kann hinter den Vereinbarungsinhalten zurückbleiben, aber auch über sie hinausgehen. Die qualitative Untersuchung der EBR-Praxis ermöglicht ein präziseres und facettenreicheres Bild der EBR. Dadurch gelingt es, den aktiven EBR weiter zu differenzieren.

In der Studie zur Konstituierung Europäischer Betriebsräte (Lecher/Nagel/Platzer u.a. 1998) haben wir gezeigt, daß die EBR sich in einem doppelten Konstitutionsprozeß befinden. Aufgrund des frühen Entwicklungsstadiums der Institution Europäischer Betriebsrat ist es angebracht, die EBR-Praxis als einen Such- und Orientierungsprozeß zu fassen. Stabilisierte Strukturen und ein definiertes und abgegrenztes Aufgabenspektrum haben EBR in der Regel noch nicht entwickelt. Die hier vorgeschlagene EBR-Typologie setzt deshalb an dem in ihrem Handeln ablesbaren Selbstverständnis der EBR an, an ihrer Orientierung, die aber in ihrem Handeln real zum Ausdruck kommen muß. Wir schließen aus dem konkreten Handeln der EBR – und nicht aus den Wünschen einzelner oder der Mehrzahl der EBR-Mitglieder – auf ihre jeweilige Orientierung zurück. Die Typen bilden die realen Handlungsmuster und -orientierungen der EBR ab: Sie setzen bei den institutionellen Voraussetzungen und der Praxis der EBR an und beziehen zugleich das Handeln der Interaktionspartner insoweit ein, wie dieses Möglichkeitsräume zukünftiger EBR-Praxis eröffnet, erweitert oder begrenzt.

Im einzelnen unterscheiden wir folgende vier Typen:

1. den symbolischen EBR,
2. den dienstleistenden EBR,
3. den projektorientierten EBR und
4. den beteiligungsorientierten EBR.

Die EBR-Typen sind sowohl konstitutionsanalytisch, genetisch-evolutionär konstruiert als auch interessen- und akteursanalytisch. Dies bedeutet, daß die Typen Stadien in der Entwicklung eines EBR im Sinne von „vom symbolischen zum betei-

gungsorientierten EBR“ sein können⁵, es aber in einem doppelten Sinne nicht sein müssen. Das heißt zum einen, daß ein EBR in jedem EBR-Typ auf Dauer verharren kann und ebensowenig vor Rückfällen gefeit ist. Auf keinen Fall gibt es einen Selbstlauf der EBR-Entwicklung.⁶ Zum anderen besteht keine Stufenfolge, die von jedem EBR durchlaufen werden müßte, im Sinne von: ohne je projektorientierter EBR gewesen zu sein, ist keine Beteiligung möglich. Für manche EBR kann die Dienstleistungs- oder Projektorientierung eine durchaus richtige Strategie und ein finales Stadium sein, wohingegen andere darüber, daß sie ein Beteiligungsangebot des Konzernmanagements annehmen und selbst gestalten, überhaupt erst eigene Projektfähigkeit entwickeln.

Daß die EBR-Typen sowohl interessen- und akteursanalytisch als auch konstitutionsanalytisch konstruiert sind, bringt gewisse Schwierigkeiten bei der Zuordnung realer Fälle mit sich. Ist ein EBR einem bestimmten Typus zugeordnet, kann dies zweierlei bedeuten: einen labilen Übergangszustand in einem zumeist noch frühem Entwicklungsstand oder einen bereits relativ stabilisierten und daher einem Typus eindeutig zuordenbaren EBR. Zudem finden sich in der Praxis oftmals Mischtypen, die allein deshalb keinem Typus eindeutig zuordenbar sind.

Der symbolische EBR

Der symbolische EBR ist ein zwar formal gegründetes, aber faktisch nicht arbeitendes Gremium. Die EBR-Aktivitäten beschränken sich im wesentlichen auf die (in aller Regel jährlichen) Sitzungen mit der Konzernleitung. Die vor- und nachbereitenden Sitzungen werden von den EBR-Mitgliedern nicht zum Aufbau von Arbeitsfähigkeit und Kohärenz des Gremiums genutzt. Überhaupt sind die EBR-Mitglieder weitgehend passiv. Sie überlassen es dem Konzernmanagement, den Ablauf der Sitzungen des gemeinsamen Ausschusses zu bestimmen. Der EBR ist strukturell, organisatorisch oder politisch ebensowenig in der Lage oder willens, Informationen zu gewinnen und systematisch zu verarbeiten wie eigene Informations- und Handlungsressourcen aufzubauen, die über die je national gegebenen Informations- und Interessenvertretungsbedingungen hinausgehen. Er bringt allenfalls zufällig und einzelnen EBR-Mitgliedern einen geringen „europäischen Mehrwert“. Die Gewerkschaften sind wenn überhaupt nur formal einbezogen.

Der symbolische EBR

EBR und Management	EBR und nationale Ebene
defizitäre Information bei passivem Informati-	kein Ressourcenaustausch

⁵ Die Konstitutionsanalyse der EBR, wie sie in Nagel/Lecher/Platzter u.a. 1998 vorgenommen wurde, verweist auf Lernprozesse der EBR, die der Überlegung, die EBR-Typen als Stadien der Entwicklung der EBR zu fassen, eine gewisse Plausibilität und empirische Evidenz verleiht.

⁶ Entwicklungsbrüche gehören allein schon aufgrund der derzeitigen Labilität der Konzernstrukturen, die sich auf die EBR-Struktur unmittelbar auswirkt, zum EBR-Alltag.

onsverhalten des EBR	
EBR intern keine Arbeitsfähigkeit keine Bemühungen, Kohärenz des Gremiums zu erreichen	EBR und Gewerkschaften allenfalls formaler Einbezug der Gewerkschaften

Der dienstleistende EBR

Der dienstleistende EBR versteht sich als ein Gremium der gegenseitigen Information und Unterstützung. Einzelne EBR-Mitglieder, die in der Regel in ihrer Ressourcenausstattung relativ besser gestellt sind, fungieren als Dienstleistungsgeber für andere EBR-Mitglieder.

Der dienstleistende EBR dient insbesondere als Informationsdrehscheibe. Er verfügt über Kommunikationsstrukturen, die es ihm ermöglichen, Informationen auch zwischen den Plenarsitzungen weiterzuleiten und auszutauschen. Dies gilt v.a. für Informationen der Konzernspitze, die für die EBR-Vertreter der ausländischen Töchter relevant sind, aber auch für Informationen von EBR-Vertretern der Töchter, die EBR-relevant sind. Die EBR-Mitglieder sind aktive Informationsgeber und -nehmer sowohl gegenüber dem Management als auch untereinander als auch an der Schnittstelle zwischen europäischer und nationaler Ebene.

Die Dienstleistungsfunktion des EBR muß aber nicht auf Informationsdienstleistungen beschränkt sein. Der EBR kann darüber hinaus in Form eines engeren Ausschusses oder einzelner Führungspersönlichkeiten in Konflikt- und Problemfelder, die vor Ort auftreten und die ihnen über den EBR bekannt werden, eingreifen und die nationalen/lokalen Arbeitnehmer(vertreter) aktiv unterstützen.

Der dienstleistende EBR hat sich in einer Weise intern konstituiert, daß er in der Lage ist, Informationen abzurufen, zu verarbeiten und zu vermitteln, die einen „europäischen Mehrwert“ beinhalten, also je national und ohne die Existenz der europäischen Informations- und Konsultationsebene nicht verfügbar wären. Die EBR-internen Strukturen und Verfahren sind dabei aber nicht das Ergebnis ihres strategisch-systematischen Aufbaus, sondern sind vielmehr naturwüchsig entstanden.

Der EBR fungiert durch die Bereitstellung zusätzlicher, auf der europäischen Konzernebene gewonnener Informationen und den grenzübergreifenden Austausch und die horizontale Vermittlung von (nationalen) Erfahrungen als „Dienstleister“ für die je nationale Ebene der betrieblichen Interessenvertretung. Der „europäische Mehrwert“ wird zu einem „Mehrwert vor Ort“, der nicht nur, aber vor allem auf der Ebene der Konzerntöchter relevant ist.

Der dienstleistende EBR

EBR und Management zufriedenstellende Information bei aktivem In-	EBR nationale Ebene wechselseitiger Informationsaustausch
--	--

formationsverhalten des EBR, aber keine Beteiligung über Information hinaus	
<p style="text-align: center;">EBR intern</p> <p>(naturwüchsig entstandene) Strukturen und Verfahren interner Kommunikation, die Informationsaustausch gewährleisten</p> <p>hinreichend kohärent, um Informationsfluß zu gewährleisten (zumeist hegemoniale Struktur)</p>	<p style="text-align: center;">EBR und Gewerkschaften</p> <p>Einbezug der Gewerkschaften möglich, aber nicht notwendig</p>

Der projektorientierte EBR

Der projektorientierte EBR reicht in seinen Handlungszielen und –potentialen über den (im wesentlichen Informations-)Dienstleistenden hinaus. Er ist ein Gremium der Projektdefinition und -durchführung. Im Mittelpunkt steht für ihn der systematische Aufbau der internen Arbeits- und Kommunikationsstrukturen. Er definiert sich selbst Aufgabenstellungen (Projekte), die er unabhängig vom Verhalten des Konzernmanagements durchführen kann. Die EBR-Praxis zielt darauf, die Eigenständigkeit des EBR zu festigen und dadurch auf Dauer Durchsetzungsfähigkeit gegenüber dem Konzernmanagement zu erlangen. Auffälligstes Charakteristikum ist seine strategisch-systematische Herangehensweise. Er besitzt Strategiefähigkeit, die in der projektorientierten Arbeitsweise zum Ausdruck kommt.

Da die Entwicklung des Feldes I, der Erlangung weitergehender Beteiligungsmöglichkeiten, oft aufgrund interner Blockaden oder der restriktiven Haltung des Konzernmanagements versperrt ist, weicht der projektorientierte EBR gezielt auf die anderen Felder, insbesondere aber auf Feld II aus, um zunächst intern die Handlungsfähigkeit zu stärken und Handlungsfelder zu erschließen, in denen eine Kooperation mit dem Konzernmanagement nicht erforderlich ist. Projekte des EBR können zum Beispiel der Aufbau eines eigenen Informationssystems sein, in dem kontinuierlich aktuelle EBR-relevante Informationen aus den einzelnen Konzernstandorten eingespeist werden und abgerufen werden können, oder ein systematischer Vergleich der Sozial- und Arbeitsbedingungen innerhalb des Konzerns oder aber auch die Erstellung und Verabschiedung eines gemeinsamen Verhaltenskodex, der darauf zielt, daß Arbeitnehmervertretungen verschiedener Standorte nicht gegeneinander ausgespielt werden.

Die Durchführung von Projekten dient der Konsolidierung und weiteren Konstituierung des transnationalen Gremiums selbst. Indem Vertrauen und Kooperationserfahrung unter den EBR-Mitgliedern ebenso aufgebaut werden wie tragfähige Arbeits- und Kommunikationsstrukturen, wird zugleich auch ein „institutioneller Mehrwert“ erzeugt. Beispielsweise kann die Durchführung von Projekten mit der Bildung spezieller EBR-Ausschüsse oder -Arbeitsgruppen verbunden sein. Eigenständige Projekte können zugleich das Ziel verfolgen, den Arbeitnehmervertretungen auf nationaler und lokaler Ebene Dienstleistungen auf höherem Niveau (beispielsweise projektförmig aufbereitete Informationen) zur Verfügung zu stellen. Der projektorientierte EBR

schaftt transnationale Strukturen der Interaktion und produziert Ergebnisse, die einen „europäischen Mehrwert“ beinhalten, der vor allem auf der national-betrieblichen Ebene zum Tragen kommt. Die Ergebnisse können aber auch in einer über den einzelnen Konzern hinausgehenden Perspektive Verwendung finden, wenn sie den Gewerkschaften zur Verfügung gestellt werden. Die Projekte können schließlich dazu dienen, potentielle Verhandlungsgegenstände zu eruieren und vorzustrukturieren. Wenn es dem EBR dadurch gelingt, das Konzernmanagement zur Aufnahme von Gesprächen zu bewegen, geht die Projektorientierung fließend in eine Beteiligungsorientierung über.

Der projektorientierte EBR

<p>EBR und Management</p> <p>zufriedenstellende Information bei aktivem Informationsverhalten des EBR, Beteiligung im wesentlichen auf Information beschränkt</p>	<p>EBR und nationale Ebene</p> <p>wechselseitiger Ressourcenaustausch, v.a. aber Transfer von nationaler auf europäische Ebene, der Handlungsmöglichkeiten auf europäischer Ebene stärkt</p>
<p>EBR intern</p> <p>systematisch-strategisch entwickelte interne Strukturen, Verfahren und Aktivitäten, die Arbeitsfähigkeit zu garantieren</p> <p>hinreichend kohärent, um als Gremium Projekte zu definieren und durchzuführen (hegemoniale oder gleichberechtigte Struktur)</p>	<p>EBR und Gewerkschaften</p> <p>Einbezug der Gewerkschaften möglich, aber nicht notwendig</p>

Der beteiligungsorientierte EBR

Der beteiligungsorientierte EBR zielt darauf, Handlungsmöglichkeiten gegenüber dem Konzernmanagement zu gewinnen und Beteiligungsmöglichkeiten zu erschließen, die über Information und Kommunikation hinausgehen; in Richtung geregeltes Konsultationsverfahren, in Richtung Verhandlungen und den Abschluß von Vereinbarungen, in Richtung Durchführung gemeinsamer Initiativen mit der Konzernleitung⁷. Der beteiligungsorientierte EBR versteht sich als ein Gremium der Interessenartikulation und -durchsetzung, der Konsultation und Verhandlung. Er arbeitet darauf hin, an Entscheidungsverfahren oder Maßnahmen, die sich auf die Belange der Konzernbeschäftigten auswirken, beteiligt und als Verhandlungspartner des Kon-

⁷ Gemeinsamen Initiativen von EBR und Konzernmanagement gehen Aushandlungsprozesse, wie informell und einseitig sie auch immer sein mögen, voraus. Jene sind bereits das Ergebnis von Absprachen und Verhandlungen zwischen EBR und Konzernmanagement und deshalb in aller Regel ein Indikator für die Beteiligungsorientierung des EBR; mit der bereits oben angeführten Ausnahme, daß der EBR in ein managementseitig initiiertes und organisiertes Programm zwar formal, aber ohne jegliche Mitsprache einbezogen ist. In einem solchen Fall kann auch ein symbolischer EBR an einem bilateralen Projekt beteiligt sein.

zernmanagements anerkannt zu werden. Ein erster Schritt hin zu einer solchen Anerkennung eröffnete sich für EBR, die vor oder „im Schatten“ der Richtlinie etabliert wurden, indem sie „in eigener Sache“ verhandelten, d.h. in Verhandlungen mit dem Konzernmanagement prozedurale oder institutionelle Arbeitsbedingungen des EBR nachbesserten und neue oder erweiterte Vereinbarungen abschlossen.

Die EBR werden erst dann als beteiligungsorientiert bezeichnet, wenn sie bereits erste konkrete Ergebnisse vorweisen können. Die erweiterten Beteiligungsmöglichkeiten können einer aufgeschlossenen Haltung der Konzernleitung dem EBR gegenüber geschuldet sein. Sie können auf der Durchsetzungsfähigkeit des EBR selbst beruhen. Sie können aber auch Ausdruck einer gegebenen partiellen Interessenschnittmenge sein, die es ermöglicht, auf einem klar abgestecktem Terrain gemeinsame Sache zu machen.

Der Einstieg, über den es gelingt, zu Absprachen und Vereinbarungen mit dem Konzernmanagement zu kommen, liegt oftmals im Bereich konsensualer Themen, in dem gemeinsame Initiativen gestartet oder gemeinsame Positionspapiere verabschiedet werden. Verhandlungen zu „harten“ Themen, etwa zu tarifrelevanten Fragen (Arbeitszeit, Entlohnung) basieren auf vielschichtigen Voraussetzungen der internen Konstituierung, auf spezifischen Interessenkonstellationen (auf seiten des EBR wie des Managements) und auf Handlungszwängen, die Tauschprozesse ermöglichen. Eine weitere Möglichkeit der EBR, ihre Beteiligungschancen zu erhöhen, besteht darin, einen stärkeren Einbezug in die ökonomischen und strategischen Entscheidungsprozesse des Konzerns zu fordern, d.h. zu einem geregelten Konsultationsverfahren bei Entscheidungen und Maßnahmen zu kommen, die die Belange der Beschäftigten des Gesamtkonzerns berühren.

Sowohl erste Fallbeispiele als auch die inhärente Entwicklungsdynamik des EBR verweisen darauf, daß die reale Praxis des transnationalen Gremiums in dieser Perspektive die vertraglichen bzw. gesetzlichen Grundlagen (Richtlinie und nationale Implementation) transzendiert, welche auf der Ebene von Information und Konsultation angelegt sind.

Der „europäische Mehrwert“, den ein beteiligungsorientierter EBR erbringen kann, ist dann und insoweit evident und aus der Sicht der Belegschaften von Konzernmutter und -töchtern positiv, als Belange bearbeitet und Probleme gelöst werden, die sich der Reichweite je nationaler betrieblicher, tariflicher oder gesetzlicher Regelungen entziehen. Ein dergestalt produzierter „europäischer Mehrwert“ wäre aus nationaler gewerkschafts- und tarifpolitischer Sicht – und dies gilt vor allem für duale Arbeitsbeziehungssysteme – dann ambivalent, wenn die konzernbezogene europäische Verhandlungslösung konzern-, unternehmens- oder betriebsbezogene Verbesserungen um den Preis einer tendenziellen Abkopplung vom nationalen Tarifsysteem erbrächte. Sie wäre dann dysfunktional, wenn unter bestimmten, konzernspezifischen Handlungszwängen verhandelte arbeits- oder tarifpolitische Regulierungen zur Erosion oder Absenkung nationaler Standards führten. Der beteiligungsorientierte EBR könnte aber auch eine treibende Kraft für interessenvertretungs- und gewerkschaftspolitische europäische Handlungsperspektiven sein, die über den einzelnen Konzern hinausgehen. Verhandlungen

in einzelnen (strategischen) Konzernen könnten arbeits- und tarifpolitische Pilotfunktion haben. Sie können des weiteren Anstöße geben, die zu Verhandlungen im Rahmen der sektoralen Sozialdialoge auf europäischer Ebene führen.

Der Grad der Europäisierung der Arbeitsbeziehungen (auf Konzernebene) liegt beim beteiligungsorientierten EBR deutlich über dem des dienstleistenden und projektorientierten EBR. Auf diese Weise trägt der beteiligungsorientierte EBR zur Entwicklung einer genuin europäischen Ebene der Arbeitsbeziehungen bei, die sowohl auf die nationalen Handlungsebenen zurückwirken als auch die europäisch-sektoralen Entwicklungen befördern kann.

Der beteiligungsorientierte EBR

EBR und Management Beteiligungsmöglichkeiten über Information hinaus in Form von geregelten Konsultationsverfahren und/oder Verhandlungen/Ver einbarungen und/oder bilateralen Initiativen	EBR und nationale Ebene wechselseitiger Ressourcenaustausch, v.a. aber Transfer von nationaler auf europäische Ebene, der Handlungsmöglichkeiten auf europäischer Ebene stärkt
EBR intern ausgeprägte interne Strukturen, Verfahren und Aktivitäten, die Arbeitsfähigkeit garantieren hinreichend kohärent, um als Gremium gegenüber der Konzernleitung Stellungnahmen abgeben und Aus-/Verhandlungen führen zu können (hegemoniale oder gleichberechtigte Struktur)	EBR und Gewerkschaften Einbezug der Gewerkschaften in deren eigenem Interesse nötig, aber aus EBR-Sicht nicht uner läßlich

3. Europäische Betriebsräte in der Praxis: Fallbeispiele

Die vier EBR-Typen sollen zunächst anhand jeweils eines Fallbeispiels veranschaulicht werden.

3.1 Fallbeispiel eines symbolischen EBR

Der EBR eines Versicherungsunternehmens mit Sitz in der Schweiz ist ein nur mäßig funktionierendes Gremium des Informationserhalts und wird insbesondere von der Konzernleitung zur eigenen Selbstdarstellung genutzt. Dem Konzernmanagement gelingt es, auf den Plenarsitzungen diejenigen Themen zu behandeln, die in seinem Interesse liegen, und die für den EBR interessanten Themen an den Rand zu drängen. Konkret gestellte Fragen werden nur unzureichend oder gar nicht beantwortet. Die Mehrheit der EBR-Mitglieder beteiligt sich nicht an der Vorbereitung der jährlichen Sitzungen. Bezeichnend dafür ist, daß dem EBR-Vorsitzenden trotz Aufforderung bislang von den EBR-Mitgliedern keine Vorschläge zur Tagesordnung zugeschickt wurden, um diese zu sammeln und in gebündelter Form der Konzernleitung zwecks Absprache vorzulegen. Auch intern hat der EBR über die Wahl eines Vorsitzenden und einer stellvertretenden Vorsitzenden hinaus noch keinerlei Arbeitsstrukturen entwickelt.

Die Konzernstruktur (Schweizer Mutter) und die interne EBR-Struktur wirken als entscheidender Hemmschuh der EBR-Entwicklung. Zum einen sind die Arbeitnehmervertreter am Konzernsitz nicht in den EBR einbezogen⁸, so daß auf Arbeitnehmerseite ein über die nationalen Interessenvertretungsstrukturen gegebener Zugang zur Konzernleitung zur Informationsbeschaffung und als Sprachrohr fehlt. Hinzu kommt, daß die deutsche Länderdelegation, die zahlenmäßig am stärksten ist⁹ und zudem vom Management des deutschen Tochterunternehmens sehr offen auch über Konzernbelange informiert wird, kein Interesse an der Weiterentwicklung des EBR zeigt. Bezeichnend ist die Haltung des KBR-Vorsitzenden des deutschen Tochterunternehmens, der das Gremium als „Kaffeekränzchen, dem der praktische Nährwert fehlt“, bezeichnet und – beispielsweise wie drei der anderen vier deutschen EBR-Mitglieder – aufgrund einer Terminüberschneidung mit einer KBR-Sitzung der ersten Sitzung des EBR fernblieb. Deshalb sind die Führungspositionen des EBR mit Vertretern schwächerer Länderdelegationen besetzt. EBR-Vorsitzender ist ein belgisches, seine Stellvertreterin ein italienisches EBR-Mitglied.

Obwohl die EBR-Einrichtung von Seiten des zuständigen europäischen Gewerkschaftsverbandes (Euro-FIET) angestoßen wurde, die Verhandlungen von den belgischen Gewerkschaften begleitet wurden und Euro-FIET sich einen regulären Sitz im EBR gesichert hat, wird die Entwicklung des EBR selbst aber nicht mit dem erforderlichen Nachdruck weiterverfolgt, so daß die EBR-Mitglieder weitgehend auf sich allein gestellt sind. Ihnen fehlt mit dem Ausfall der EBR-Vertreter am Konzernsitz sowie der stärksten und privilegiertesten Länderdelegation auch der „Türöffner“ zur Konzernleitung, da sie auf keine bereits eingespielten Beziehungen zu dieser zurückgreifen können.

Dennoch scheint die EBR-Entwicklung dank des Engagements einiger EBR-Mitglieder der Auslandstöchter eher verzögert als dauerhaft blockiert zu sein. In den Interviews mit mehreren EBR-Mitgliedern wurde deutlich, daß sich der EBR und seine Mitglieder in einem Lernprozeß befinden und daß die EBR-Mitglieder gewillt sind, zukünftig mehr Einfluß auf die Plenarsitzungen zu nehmen und Arbeits- und Kommunikationsstrukturen (Sekretariat) aufzubauen, die sowohl intern als auch im Umgang mit der Konzernleitung mehr Kontinuität garantieren. Dazu soll auf der nächsten Sitzung die Wahl eines Sekretariats diskutiert werden.

⁸ Die EBR-Richtlinie behandelt die Schweizer Konzerne wie die nicht-europäischen Konzerne. Sie unterliegen unabhängig vom Konzernsitz dann den Bestimmungen der Richtlinie, wenn sie ein „gemeinschaftsweit operierendes Unternehmen“ im Sinne des Art 2 Abs. 1 der EBR-Richtlinie darstellen. Vereinbart wurde ein Art. 13-EBR ohne Einbezug der Schweizer Arbeitnehmervertreter. Eine solche Regelung lag auch im Interesse der Gewerkschaften, da sie die nicht gewerkschaftlich organisierten Schweizer Arbeitnehmervertreter nicht einschätzen konnten.

⁹ Im einzelnen ist der 18-köpfige EBR wie folgt zusammengesetzt: fünf Vertreter kommen aus Deutschland, je drei aus Spanien und Italien, je zwei aus Frankreich und Belgien, und je einer aus Österreich, Portugal und den Niederlanden.

3.2 Fallbeispiel eines dienstleistenden EBR

Der EBR einer belgischen Bank ist das zentrale Interessenvertretungsgremium auf Konzernebene. Er stellt über die Funktion eines europäischen Gremiums hinaus auch für die belgischen Arbeitnehmervertreter den Zugang zur Konzernleitung her. Entsprechend ist seine Zuständigkeit nicht auf transnationale Angelegenheiten begrenzt. Von seiner Zusammensetzung her ist der EBR ein um wenige Arbeitnehmervertreter ausländischer Töchter erweitertes nationales Gremium. Der 24-köpfige EBR setzt sich aus einer 20-köpfigen belgischen Delegation, zwei niederländischen sowie je einem französischen und deutschen EBR-Mitglied zusammen.¹⁰ Probleme der in- und ausländischen Töchter sollen im EBR dennoch gleichrangig behandelt werden.

Der EBR versteht sich als Dienstleister für die Interessenvertretungsarbeit vor Ort. Dazu greift er einerseits Informationen von der Konzernleitung ab, die das Informationsniveau der EBR-Mitglieder steigert. Da die Konzernleitung dem EBR gegenüber aufgeschlossen ist, ihn offen informiert, ist der Aufwand des EBR, konkrete und umfassende Informationen zu erhalten, relativ gering. Andererseits schaltet sich der EBR bei dezentral auftretenden Problemen und Konflikten aktiv unterstützend ein. Aufgrund der Aktualität und Dramatik des Falles (geplanter Personalabbau von etwa 40 Prozent) stand 1997 die Umstrukturierung der deutschen Tochter im Zentrum der Arbeit des EBR. Sowohl der EBR als auch sein engerer Ausschuß¹¹ suchten das Gespräch mit der Konzernleitung, um sich deren Position und deren Rolle bei der Umstrukturierung erläutern zu lassen und ihr eigenen Vorstellungen vorzutragen. Der Fall wurde zwar auf Konzernebene mit dem EBR beraten, die letztendliche Entscheidung lag aber im Kompetenzbereich des nationalen Managements. Die Konzernleitung bestätigte einen nationalen Handlungs- und damit Verhandlungsspielraum, den die deutsche Unternehmensleitung bestritten hatte. Zudem statteten der EBR-Vorsitzende und ein weiteres belgisches EBR-Mitglied der deutschen Tochter eine Visite ab, um sich vor Ort ein Bild über die Situation zu machen und die Unterstützung des Betriebsrats durch den EBR zu demonstrieren. Die Begleitung der Umstrukturierung durch den EBR stärkte im Ergebnis die Verhandlungsposition des deutschen Betriebsrats bei den Interessenausgleichs- und Sozialplanverhandlungen. Für die nächste Zukunft steht die Begleitung der Fusion der Bank mit einer anderen belgischen Bank auf der Tagesordnung des EBR.

¹⁰ Die Bank ist auf den flämisch-sprachigen Raum Belgiens und die Niederlande konzentriert. Sitzungssprache ist niederländisch. Nur das französische und das deutsche EBR-Mitglied bedürfen einer Simultanübersetzung. Aufgrund der zeitlichen Verzögerung, die auch die beste Simultanübersetzung mit sich bringt, sind die beiden gegenüber den anderen gehandikapt, sich an der Diskussion zu beteiligen.

¹¹ Der EBR hat einen engeren Ausschuß eingerichtet, der Ansprechpartner der Konzernleitung zwischen den Sitzungen ist, die Wirtschafts- und Finanzdossiers des Konzerns für den EBR aufarbeitet und aktuelle Probleme bearbeitet. Dieser mit fünf belgischen EBR-Vertretern besetzte Ausschuß kann bei aktuellen Problemen ein weiteres EBR-Mitglied des betroffenen Landes hinzu laden.

Ist der EBR einerseits als „nationales Gremium plus x“ konstruiert, was in der quantitativen Dominanz der belgischen Delegation zum Ausdruck kommt, so nimmt er sich andererseits Interessenvertretungspolitischer Probleme in den ausländischen Töchtern gezielt an. Dies dürfte der Motivation der belgischen EBR-Vertreter, von Anfang an einem möglichen Vorwurf der nationalen Dominanz gegenzuarbeiten, geschuldet sein. Zugleich möchte die Konzernleitung den EBR als einen zusätzlichen Informations- und Einflußkanal auf das Management der Töchter nutzen und unterstützt deshalb das Vorgehen des EBR, nationale Angelegenheiten auf europäischer Ebene zu behandeln.

Die belgischen Gewerkschaften sind zwar in den EBR einbezogen, dieser verfolgt aber insgesamt eher eine konzernbezogene Interessenvertretungspolitik als allgemeine gewerkschaftspolitische Zielsetzungen.

Der EBR möchte sich zukünftig nicht auf die Dienstleistungsfunktion beschränken lassen, sondern möchte bei zentralen Konzernentscheidungen, z.B. der bevorstehenden Fusion oder der Zentralisierung der EDV, zumindest auf die Auswirkungen dieser Entscheidungen Einfluß nehmen.¹² Da die Konzernleitung prinzipiell gesprächsbereit ist, besteht eine Entwicklungsoption des EBR hin zu einem beteiligungsorientierten EBR.

3.3 Fallbeispiel eines projektorientierten EBR

Der im September 1996 in einem britisch-niederländischen Lebensmittelunternehmen eingerichtete EBR entwickelte sich sehr zielstrebig und in erstaunlich hohem Tempo. Die Arbeitnehmervertreter setzten gegen den Widerstand der Konzernleitung, die dem EBR ablehnend gegenüberstand, Mitsprachemöglichkeiten bezüglich des Ablaufs der einmal jährlich stattfindenden Plenarsitzung durch, die verhindern, daß die Konzernleitung die Sitzung für ihre Interessen vereinnahmen kann. Die gemeinsame Sitzung wird zwar durch den Europa-Verantwortlichen des Konzerns geleitet, die Tagesordnung wird aber im Vorfeld gemeinsam erstellt und vom EBR eingebrachte Themen können nicht ohne weiteres abgelehnt werden. Zudem ist festgelegt, daß die Zeiten für Vortrag und Diskussion gleich verteilt sind.

Aufgrund der hohen Umstrukturierungsdynamik des Konzerns ist die zugrunde liegende Konzernstrategie das zentrale Thema der gemeinsamen Sitzungen. Der EBR erhält im wesentlichen allgemeine Informationen zur Konzernstrategie, die bislang nur geringfügig über den Inhalt des Geschäftsberichts hinausgehen. Insbesondere weigert sich das Konzernmanagement, konkrete Informationen zu einzelnen Standor-

¹² Der EBR mit belgischem Muttersitz verhält sich entsprechend der Praxis der belgischen Arbeitsbeziehungen, die U. Rehfeldt in anderem Zusammenhang wie folgt beschreibt: „In Belgien verfügen die Betriebsräte über keine Informationsrechte in wirtschaftlichen Angelegenheiten. Hingegen ist es üblich, daß die von der Unternehmensleitung vorgebrachte wirtschaftliche Begründung von Beschäftigungskürzungen nicht weiter diskutiert wird, daß aber die Sozialverträglichkeit der Maßnahmen zum Gegenstand der Verhandlungen gemacht wird.“ (Rehfeldt 1998, S. 456)

ten zu geben, und schiebt die diesbezügliche Informationsverantwortung auf das nationale Management ab.

Der EBR hat den jährlichen Sitzungen von Anfang an nicht den zentralen Stellenwert zugeschrieben, sondern sich als ein kontinuierlich arbeitendes Gremium verstanden und die entsprechenden internen Strukturen entwickelt.

Der EBR-Vorsitz wurde doppelt besetzt, mit einem deutschen EBR-Mitglied als Vorsitzenden und einem niederländischen als Sekretär. Vorsitzender und Sekretär treffen sich monatlich, um die laufenden Geschäfte des EBR abzusprechen und zu erledigen. Sie sind die ersten Ansprechpartner des Konzernmanagements.

Zudem wurde ein sechsköpfiger Lenkungsausschuß, der sogenannte „Koordinierungsausschuß“, gewählt, der regulär zweimal jährlich tagt, aber auch bei besonderen Anlässen zusammengerufen werden kann. Der Lenkungsausschuß ist das eigentlich arbeitende Gremium. Dort „findet das Alltagsgeschäft statt“ (EBR-Vorsitzender). Die Kommunikationsbeziehungen im Lenkungsausschuß sind weitaus dichter als im EBR, zumal jener fast mit den selben Leuten besetzt ist wie die Verhandlungskommission, die die EBR-Vereinbarung mit dem Konzernmanagement ausgehandelt hat. Zudem ist das Sprachproblem weit weniger virulent, da mit englisch, deutsch und spanisch nur drei Sprachgruppen vertreten sind. Projekte des EBR werden im Lenkungsausschuß geplant, vordiskutiert und von ihm in die Wege geleitet. Das zentrale Projekt ist der Aufbau eines eigenen Informationssystems, das auf verschiedenen Wegen angegangen wird. Ziel ist es, die Informationen von oben (Konzernstrategie) mit den Informationen von unten (Entwicklung der Standorte) zusammenzuführen, um daraus mögliche zukünftige Entwicklungen innerhalb des Konzerns antizipieren zu können. Dies würde die Strategiefähigkeit des EBR erhöhen und seine Handlungsunsicherheit reduzieren. Dadurch könnte er Auseinandersetzungen mit dem Konzernmanagement mit größerem Sachverstand führen. Dazu soll ein bereits 1992 initiiertes, mittlerweile aber eingeschlafenes Datenbankprojekt reaktiviert werden. Unter den Arbeitnehmervertretern war ein Fragebogen zu den verschiedensten Produktions- und Sozialdaten (Art der Produktion, Produktionsmenge, Zahl der Beschäftigten, Löhne usw.) verteilt worden. Die für die einzelnen Konzernstandorte ausgefüllten Fragebögen bildeten die Grundlage für eine Datenbank, die laufend aktualisiert und erweitert werden soll.

Zudem ist geplant, ein Konzernhandbuch zur Umgehensweise bei Restrukturierungen (einschließlich abgeschlossener Vereinbarungen) zu erstellen, das als orientierender Leitfaden für kommende Umstrukturierungen dienen soll.¹³ Der EBR hat sich eigene Leitlinien zur Umgehensweise mit Umstrukturierungen erarbeitet. Unter anderem verständigten sich die EBR-Mitglieder darauf, für ein angemessenes Verhältnis

¹³ In der deutschen Konzerntochter wird beispielsweise zur Zeit ein Modell getestet, ein Teil der Sozialplangelder dazu zu verwenden, Investoren für die bedrohten Betriebe zu finden. Dies ist auch in den Niederlanden schon probiert worden und könnte vielleicht auch als Vorbild bei bevorstehenden Betriebsschließungen für die Arbeitnehmervertreter anderer Länder nützlich sein.

von Produktion, Verkauf und Marketing in jedem Land einzutreten. Insbesondere wollen sie sich dafür einsetzen, daß Produktionsverlagerungen aus kleinen Ländern vermieden werden.

Der Lenkungsausschuß fungiert zugleich als Informations- und Konsultationsgremium¹⁴ bei besonderen Anlässen. Bisher haben drei außerordentliche Sitzungen des Lenkungsausschusses aufgrund von Verkäufen von Konzernteilen, Betriebs-schließungen und Produktionsverlagerungen stattgefunden. In allen drei Fällen wurden erst unmittelbar vor der offiziellen Bekanntgabe der Entscheidung der Vorsitzende und Sekretär des EBR informiert, die daraufhin die Sitzungen einberiefen. Dem EBR gelingt es, über den Lenkungsausschuß aktiv in die Diskussion um die Umsetzung der getroffenen Entscheidungen einzugreifen. Der Lenkungsausschuß führt ad hoc-Verhandlungen in besonderen Konfliktfällen. Das Konzernmanagement läßt sich auf diese Verhandlungen ein, da es selbst unsicher ist, wie die getroffenen Entscheidungen am besten umzusetzen sind.

Der EBR setzt sich intensiv mit der Europapolitik des Konzerns auseinander und erarbeitet sich dazu eigene Positionen. Stellungnahmen des EBR werden in allen europäischen Fabriken des Konzerns öffentlich ausgehängt. Zur Weltkonferenz des Konzerns 1999 plant der EBR eine eigene Pressekonferenz in Form einer öffentlichen EBR-Sitzung, auf der er parallel zur Konzernleitung seine eigene Sicht der Konzernpolitik und seine eigenen Forderungen an diese darlegen möchte.

Der EBR ist zwar gewerkschaftlich angebunden (Rückbindung einzelner EBR-Mitglieder an die Gewerkschaften, Teilnahme hauptamtlicher Gewerkschaftsvertreter an den EBR-Sitzungen), aber es sind die betrieblichen Arbeitnehmervertreter, die aus einem konzernspezifischen interessenvertretungspolitischen Bedarf heraus, den EBR vorantreiben.

Das hohe Entwicklungstempo des EBR ist auf verschiedene Faktoren zurückzuführen. Erstens begann die Arbeit des EBR nicht erst mit seiner Gründung im September 1996, sondern hatte einen Vorlauf, der bis Mitte der achtziger Jahre zurückreicht. Zu der Zeit hatte der KBR des deutschen Tochterunternehmens eine Initiative zur EBR-Einrichtung gestartet, um Zugang zu Konzerninformationen zu erhalten, die ihm das nationale Management verwehrte. Die Konzernleitung blockte zwar alle Initiativen zur EBR-Gründung bis zur Verabschiedung der EBR-Richtlinie im September 1994 ab, initiiert, organisiert und anfangs auch finanziert durch die Gewerkschaften kamen aber betriebliche und gewerkschaftliche Arbeitnehmervertreter des Konzerns bereits seit Anfang der neunziger Jahre unabhängig vom Konzernmanagement auf europäischer Ebene zusammen. Nach der Verabschiedung der EBR-Richtlinie ging die Konzernleitung in die Offensive und drang auf den Abschluß einer freiwilligen EBR-Vereinbarung. Im November 1994 lud sie die Arbeitnehmervertreter zu ei-

¹⁴ Konsultation ist in der Vereinbarung dieses EBR definiert als „Meinungsaustausch und Aufbau eines Dialogs. Konsultationen finden im Laufe des normalen Beschlußfassungsprozesses statt, wenn möglich vor der Ausführung des Beschlusses und beziehen sich auf die dem Beschluß zugrunde liegenden Prinzipien.“

ner Dialog-Konferenz ein, auf der diese eine Verhandlungskommission wählten.¹⁵ Die Vereinbarungsinhalte waren hart umkämpft. Die Arbeitnehmerseite ließ sich auf den Vereinbarungskompromiß nur unter der Bedingung ein, daß die Vereinbarung im Februar 2001 ausläuft und im Falle eines Scheiterns der Neuverhandlungen die gesetzliche Regelung (und zwar der Niederlande, die eine Gewerkschaftsbeteiligung garantiert) zur Anwendung kommen wird.

Zweitens hat der Konzern kein eindeutiges, nationales Zentrum in Europa, sondern mehrere nationale Standbeine. Dadurch gab es auch unter den Arbeitnehmervertretern keine „natürliche Dominanz“ einer Länderdelegation. Die Arbeitnehmervertreter waren deshalb gezwungen, ihre europäische Arbeit von Anfang an gemeinsam zu entwickeln, verschiedene Interessenlagen in ihrem Handeln zu berücksichtigen und die internen Strukturen bewußt aufzubauen.

Diese Situation ergab sich aber drittens nur deshalb, weil sich in den verschiedenen Länderdelegationen engagierte und professionell handelnde Arbeitnehmervertreter befanden. Dies ist zwar einerseits Ausdruck der professionellen Arbeitsweise der Arbeitnehmervertreter in einem Großkonzern, also davon daß die nationalen Standbeine des Konzerns nicht nur relativ zueinander, sondern auch absolut von der Beschäftigtenzahl her groß sind, erklärt sich aber nur zum Teil daraus. Daneben spielen die persönlichen Kompetenzen und Charakterzüge der EBR-Protagonisten eine nicht zu unterschätzende Rolle.

Viertens sind die Konzernumstrukturierungen, die in hohem Tempo durchgeführt werden, in eine gesamteuropäische Strategie eingebettet und haben von daher eine europäische und nicht nur je nationale Dimension. Entsprechend groß ist der Handlungsdruck des EBR.

Es ist davon auszugehen, daß der EBR auch weiterhin um eine stärkere Anerkennung durch die Konzernleitung wie auch um die Ausweitung seiner Beteiligungsmöglichkeiten kämpfen wird. Der EBR konnte durch sein bisheriges Handeln bereits erreichen, daß die Konzernleitung mittlerweile erkannt hat, daß der EBR für sie auch einige Vorteile mit sich bringt (als Konfliktmanager, als Controlling-Instrument, zur Akzeptanzsicherung). Und der EBR-Vorsitzende hat im Gespräch angedeutet, daß er sich einen Einstieg in die Vereinbarungspolitik auf europäischer Ebene vorstellen kann. Mit der Forderung, Vorzugsaktien europaweit auszugeben, könnte ein Testballon gestartet werden. Da sich die Ausgabe von Vorzugsaktien günstig auf die Motivation der Beschäftigten auswirkt, könnte sich die Konzernleitung vielleicht auf diese Forderung einlassen.

3.4 Fallbeispiel eines beteiligungsorientierten EBR

¹⁵ Diese setzte sich aus je einem Vertreter aus Dänemark (für Nordeuropa), Spanien (für Südeuropa), Deutschland, Großbritannien, der Niederlande und Österreich (für Osteuropa, Arbeitnehmervertreter osteuropäischer Konzerntöchter sind allerdings nicht im EBR vertreten) zusammen.

Der EBR eines französischen Lebensmittelunternehmens ist einer der EBR-Pioniere. Er hat sich in der Phase der Expansion des Konzerns zu einem Gremium mit weitreichenden Kompetenzen und ausgefeilten Strukturen und Verfahren entwickelt (muß sich nun aber in der Phase der Restrukturierung des Konzerns in Europa bewähren). Bereits ab Anfang der achtziger Jahre trafen sich organisiert und finanziert von den Gewerkschaften und ohne Beteiligung der Konzernleitung gewerkschaftlich organisierte Arbeitnehmervertreter des Konzerns und hauptamtliche Gewerkschaftsvertreter zu Weltkonzernratstreffen. Mitte der achtziger Jahre wurde in einem Briefwechsel zwischen der IUL¹⁶ und der Konzernleitung die Einrichtung eines EBR vereinbart. Seit 1986 finden jährliche Sitzungen des EBR mit der Konzernleitung statt. Aufgrund der aufgeschlossenen Haltung des Konzernpräsidenten hatte der EBR und seine Entwicklung für die Gewerkschaften von Beginn an einen besonderen Stellenwert. Sie wollten den EBR modellhaft entwickeln, um ihn im Sinne von good practice zu verallgemeinern. Entsprechend stark war ihr bis heute andauerndes Engagement. Etwa zwei Fünftel der Mitglieder des 50-köpfigen EBR sind hauptamtliche Gewerkschaftsvertreter, die die EBR-Arbeit zum Großteil vorbereiten, steuern, organisieren und kontrollieren. Die etwa 30 betrieblichen Arbeitnehmervertreter im EBR setzen sich nach dem Prinzip ein Mitglied pro Unternehmen zusammen, wobei auch die mittel- und osteuropäischen Standorte im EBR vertreten sind. Für jede Länderdelegation wird ein Koordinator, in der Regel ein hauptamtlicher Gewerkschaftsvertreter, bestimmt. Die Länderkoordinatoren stellen den Lenkungsausschuß. Der Koordinator der französischen Delegation, ein hauptamtlicher CFDT-Vertreter, ist der zentrale EBR-Koordinator und Ansprechpartner der Konzernleitung.

Der EBR hat wie kein anderer eine Kultur der Verhandlung und Vereinbarung mit der Konzernleitung entwickelt, er ist als beteiligungsorientiert einzustufen. Bereits 1988 wurde zwischen der IUL als Vertreterin des EBR und der Konzernleitung ein gemeinsames Papier verabschiedet, in dem beide Seiten ihre grundsätzliche Bereitschaft, konkrete Themen auf europäischer Ebene zu verhandeln, zum Ausdruck brachten. Die in diesem Papier benannten und im folgenden ausgeführten Themen mündeten in vier Abkommen, die zwischen 1989 und 1994 verabschiedet wurden.

1989 wurde eine gemeinsame Plattform verabschiedet, die die Stärkung der Informationsrechte der Arbeitnehmervertreter auf lokaler Ebene zum Ergebnis hat. Dazu wurde eine Checkliste erstellt, aus der zu entnehmen ist, welche Mindestinformationen den Belegschaften und ihren Vertretern auf Abteilungsebene zur Verfügung gestellt werden müssen. Im einzelnen sind dies Informationen zu wirtschaftlichen und finanziellen Begebenheiten, zur Beschäftigung, zu Löhnen/Gehältern und Sozialkosten, zu den Arbeitszeiten, zum Arbeitsschutz und zur Ausbildung.

Zum gleichen Zeitpunkt wurde ein Aktionsprogramm zur Verbesserung der beruflichen Gleichstellung von Männern und Frauen beschlossen, das der konkreten Umsetzung auf nationaler und lokaler Ebene bedurfte. In den einzelnen Tochterun-

¹⁶ IUL steht für Internationale Union der Lebensmittel-, Landwirtschafts-, Hotel-, Restaurant-, Café- und Genußmittelarbeiter-Gewerkschaften.

ternehmen und Betrieben sollten die eventuellen Ungleichheiten zwischen Männern und Frauen analysiert und daraufhin ein Aktionsprogramm mit einem Zeitplan und Überwachungsmodalitäten entwickelt und durchgeführt werden. Die Ergebnisse des Programms wurden im EBR evaluiert und im Rahmen der gemeinsamen Sitzung diskutiert.

Mit dem Programm zur Förderung der beruflichen Fortbildung wurde im April 1992 ein weiteres Abkommen geschlossen. Es beinhaltet wiederum eine Bestandsaufnahme („Studien über den Modernisierungs-, Beschäftigungs- und Ausbildungsbedarf“), listet bei konkreten Maßnahmen zu berücksichtigende Prinzipien auf (z.B. besondere Berücksichtigung wenig ausgebildeter Beschäftigte) und fordert die Evaluation des Programms.

Im Mai 1994 wurde schließlich eine gemeinsame Stellungnahme von IUL (als Vertreterin des EBR) und Konzernleitung verabschiedet, in der Grundsätze der Ausübung gewerkschaftlicher Rechte auf lokaler Ebene festgelegt sind und die insbesondere in den süd- und osteuropäischen Ländern zu einer Stärkung der Gewerkschaftsrechte in den Betrieben geführt hat.

Zum Zeitpunkt der Erhebung wurde eine Vereinbarung zur Stärkung der Rechte der Gewerkschaften und Arbeitnehmervertreter im Falle von betrieblichen Änderungen, die die Beschäftigung oder Arbeitsbedingungen beeinträchtigen, verhandelt. Zentrale Punkte der Vereinbarung, die kurz vor der Verabschiedung stand, sind die Konsultationspflicht der Unternehmens-/Betriebsleitung, eine Aus-, Weiterbildungsverpflichtung, der Vorrang der Beschäftigungssicherung sowie eine mögliche Freistellung gewerkschaftlicher oder betrieblicher Arbeitnehmervertreter im Falle einer teilweise oder vollständigen Schließung eines Standorts.¹⁷

Die Aushandlung und Verabschiedung von Rahmenabkommen und deren Umsetzung auf nationaler/betrieblicher Ebene setzen die Entwicklung entsprechender Strukturen und Verfahren voraus und führen zugleich zu deren ständigen Weiterentwicklung. Der EBR hat Strukturen und Verfahren entwickelt, die interne Abstimmungsprozesse gewährleisten (einschließlich der Legitimität der Verhandlungsdelegation) und die Umsetzung der Vereinbarungen ermöglichen.

Die Verabschiedung eines Abkommens durchläuft in der Regel folgende Phasen. Zunächst bereitet das IUL-Sekretariat, dem im Kern der EBR-Koordinator und der für den Konzern zuständige IUL-Sekretär angehören, einen Entwurf für einen Abkommenstext vor. Dieser wird im Lenkungsausschuß diskutiert und danach in überarbeiteter Form der Konzernleitung vorgelegt. Die Konzernleitung legt ausgehend von diesem Entwurf eine überarbeitete Fassung vor, in die ihre Interessen eingearbeitet sind. Der Lenkungsausschuß bereitet dazu wiederum eine Stellungnahme vor. Diese drei Texte bilden die Grundlage für die Diskussion und Positionsfindung

¹⁷ Weitere Vorhaben: Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, bereits gemeinsame Bestandsaufnahme durchgeführt; Jugendarbeitslosigkeit (=Versuch, allgemeine gewerkschaftspolitische Themen und konkrete konzernpolitische Themen (konzernbezogene Problemstellungen) zusammenzuführen).

auf der EBR-Sitzung im Vorfeld der Plenarsitzung, auf der ebenfalls eine Aussprache über die Entwürfe stattfindet. Das IUL-Sekretariat überarbeitet im Anschluß daran den Entwurf entsprechend der Kritik und geht in die Verhandlung mit der Konzernleitung.

Zur Umsetzung der Abkommen werden in der Regel auf nationaler Ebene spezielle, z.T. gemischt besetzte Arbeitsgruppen gebildet. In einigen Ländern treffen sich zudem die Länderdelegationen zur Vorbereitung und Auswertung der jährlichen Sitzungen. Der Impuls zur Einrichtung solcher Treffen ergab sich zum Teil aus der praktischen Notwendigkeit heraus, die vom EBR getroffenen Entscheidungen umzusetzen.

Zur Vorbereitung von Abkommen, aber auch zur fundierten Diskussion mit der Konzernleitung führt der EBR systematische Bestandsaufnahmen zu den Arbeits- und Sozialbedingungen im Konzern durch (beispielsweise zur Weiterbildungssituation, zum Arbeits- und Gesundheitsschutz). Dazu fordert er mittels detaillierten Erhebungsbögen Informationen aus den Standorten ab, die im Vorfeld der Sitzungen durch das IUL-Sekretariat ausgewertet und aufbereitet werden.

Der EBR hat sich in geradezu modellhafter Weise zu einem beteiligungsorientierten EBR entwickelt. Entscheidend hierfür ist sicherlich die gewerkschaftsfreundliche Haltung der Konzernleitung, die den Gewerkschaften die Möglichkeit eröffnete, den EBR zu einem Instrument der Regulierung der Konzernarbeitsbeziehungen aufzubauen. Dies traf sich mit dem Interesse der Konzernleitung an stabilen Arbeitsbeziehungen im Konzern. Sie nutzt den EBR als ein Instrument der Personalführung und -einbindung.

Da die Gewerkschaften dadurch die Chance hatten, die Beteiligungsmöglichkeiten des EBR über die Bestimmungen der Richtlinie hinaus in Richtung Verhandlung und Vereinbarung auszuweiten und der EBR dadurch Modellcharakter erlangen konnte, steckten sie relativ viel eigene Ressourcen in die EBR-Entwicklung und gingen auch daran, systematisch Strukturen und Verfahren des EBR aufzubauen. Die zentrale gewerkschaftliche Steuerung und Kontrolle des EBR führte zugleich dazu, daß die Selbstorganisation der betrieblichen Arbeitnehmervertreter im EBR blockiert wurde. Sie sind weitgehend passiv und verlassen sich auf die Aktivitäten der Länderkoordinatoren.

Aufgrund der Überproduktion im europäischen Lebensmittelsektor ist der EBR mittlerweile mit Restrukturierungsmaßnahmen des Konzerns und Betriebsschließungen konfrontiert; und die Konzernleitung mit Kritik an ihrer Informationspolitik. Obwohl die Schließung eines Standorts eines ausländischen Tochterunternehmens im Zuge der Restrukturierung einer Konzernsparte zentral von Frankreich aus beschlossen wurde, wurde weder der EBR noch der Lenkungsausschuß darüber informiert. Und obwohl das Comité de Groupe über die Restrukturierung und die Standortschließung informiert wurde, gab sie diese Informationen nicht an die betroffenen EBR-Mitglieder weiter. Dahinter verbirgt sich auch ein strukturelles Problem. Entscheidungen zu konkreten Restrukturierungsmaßnahmen werden auf Spartenebene getroffen. Diese spartenbezogenen Entscheidungsstrukturen spiegeln sich aber in den EBR-

Strukturen nicht wider. Ein zentrales Informationsbedürfnis der EBR-Vertreter der Auslandstöchter, nämlich Informationen zur Stellung des eigenen Unternehmens im Konzern und zur Sicherheit einzelner Standorte, wird deshalb nicht befriedigt. Forderungen des EBR nach Einrichtung spartenbezogener Ausschüsse werden von der Konzernleitung aber abgelehnt.

4. Schlußfolgerungen aus den Fallanalysen

Die vier EBR-Typen lassen sich durch die Anreicherung mit dem empirischen Material der untersuchten fünfzehn Fälle und der Analyse der Entwicklung dieser EBR in der Praxis spezifizieren und konkretisieren.

Abgesehen vom symbolischen EBR bezeichnen die Typen verschiedene Schwerpunktsetzungen und zugleich Entwicklungspfade von EBR. Oftmals vereinigt ein EBR in der Praxis Zielorientierungen aller drei aktiven Typen. Jeder EBR ist vor die Aufgabe gestellt, die für ihn optimale Mischung der verschiedenen Optionen zu finden und einen Entwicklungsweg einzuschlagen, der der eigenen Struktur und die ihm gestellten Anforderungen am besten entspricht. Denn nicht jeder EBR kann jeden Entwicklungsweg einschlagen. Zum Teil bestehen überwindliche, zum Teil unüberwindliche strukturelle Barrieren, zum Teil bestehen aber auch Blockaden, die in der jeweiligen personellen Konstellation begründet sind.

4.1 Die symbolischen EBR

Knapp die Hälfte der von uns untersuchten Fälle ist dem Typ des symbolischen EBR zuzurechnen. Die EBR-Aktivitäten sind in diesen Fällen im wesentlichen auf die jährlichen Plenarsitzungen beschränkt. Die EBR-Mitglieder sind zwischen den Sitzungen weitgehend passiv und nehmen sich nicht die Zeit, die Plenarsitzungen vorzubereiten. Entsprechend dienen die Sitzungen weniger dem Informationserhalt der EBR als vielmehr der Selbstdarstellung des Konzerns. In einem Fall beispielsweise dauert die jährliche Plenarsitzung nicht länger als drei Stunden. Das Konzernmanagement erscheint in wechselnder Besetzung und hält Vorträge zur Kultur und den strategischen Zielsetzungen der Bank.

Symbolische EBR sind entweder aufgrund des geringen Zeithorizonts noch nicht entwickelt oder strukturell bzw. personell nicht entwicklungsfähig.

Bei zwei der untersuchten EBR sind die Potentiale, die über das symbolische Stadium hinausweisen, bereits soweit sichtbar, daß eine rasche Überwindung dieses Stadiums vermutet werden kann. In einem Fall, in dem zum Erhebungszeitpunkt erst eine Sitzung des EBR stattgefunden hatte, wurden bereits in der Einrichtungsphase Strukturen und persönliche Bindungen geschaffen, so daß eine zukünftige Projektorientierung des EBR als wahrscheinlich angenommen werden kann. Als positiv für die Strukturentwicklung erwies sich dabei insbesondere die Einrichtung eines besonderen Verhandlungsgremiums. Dadurch wurden bereits in der Einrichtungsphase des EBR Vertreter der Auslandstöchter in die Arbeits- und Entscheidungsstrukturen eingebunden. Diese internationale Besetzung der Arbeits- und Entscheidungsstrukturen wird

sich auch in der EBR-Praxis fortsetzen; denn ein Teil der BVG-Mitglieder wechselt in den engeren Ausschuß des EBR über.

Andererseits zeigt sich aber auch, daß strukturelle Blockaden eine Weiterentwicklung des EBR über ein symbolisches Gremium hinaus zeitweise oder dauerhaft verhindern können. Insbesondere in Konzernen, in denen der Internationalisierungsgrad gering ist, also der Schwerpunkt der Beschäftigung und der Aktivitäten im Inland liegt, und zugleich die einzelnen Tochterunternehmen relativ klein sind, ergibt sich eine für die EBR-Entwicklung ungünstige Konstellation: Die EBR-Delegationen der ausländischen Töchter sind von der Zahl wie auch von ihrer Ressourcenausstattung her schwach und deshalb kaum in der Lage, die EBR-Entwicklung voranzutreiben. Sie erwarten sich Unterstützung von den EBR-Mitgliedern des Mutterlandes. Diese verfügen zwar über die relativ besten Handlungsvoraussetzungen, sind aber umgekehrt am wenigsten auf einen funktionierenden EBR angewiesen, sondern in der Lage, auch ihre internationalen Interessen auf nationaler Ebene zu vertreten. Diese Handlungs- und Interessenkonstellation führt dann zu einer dauerhaften Blockade der EBR-Entwicklung, wenn die EBR-Vertreter des Mutterlandes nicht bereit sind, Dienstleistungsfunktionen (insbesondere in Form der Informationsweitergabe) für die EBR-Mitglieder der Auslandstöchter zu übernehmen.¹⁸

In einem der von uns untersuchten Fälle hat sich die Interessen- und Handlungskonstellation im Mutter-, Tochterverhältnis derart verfestigt, daß die EBR-Entwicklung auf Dauer blockiert sein dürfte. Das zu Anfang bestehende geringe Interesse der EBR-Vertreter des Mutterlandes am EBR schlug angesichts der Krise der Bank in eine gegen die Interessen der EBR-Mitglieder der Auslandstöchter gerichtete Politik um, indem sie das Sanierungskonzept der Konzernleitung, das die Sanierung der Bank auf Kosten der Auslandstöchter vorsieht, unterstützten. Die deutsche Delegation hat sich daraufhin aus dem EBR zurückgezogen.

4.2 Die dienstleistenden EBR

Vier der fünfzehn untersuchten Fälle lassen sich dem Typ des dienstleistenden EBR zuordnen. Dabei lassen sich drei Arten von Dienstleistungen unterscheiden.

Erstens leiten einzelne EBR-Mitglieder zwischen den jährlichen Sitzungen Konzerninformationen an ihre Kollegen weiter. So erhalten beispielsweise die beiden deutschen Direktoriumsmitglieder des EBR eines deutschen Versicherungskonzerns aufgrund ihrer Mitgliedschaft in den nationalen Interessenvertretungsgremien Aufsichtsrat, Wirtschaftsausschuß und Konzernbetriebsrat zwischen den jährlichen Plenarsitzungen des EBR eine Fülle von EBR-relevanten Konzerninformationen, die sie – allerdings aufgrund des Umwegs über die spanische EBR-Vorsitzende mit zeitlicher Verzögerung – an die anderen EBR-Mitglieder weiterleiten. Auch der deutsche

¹⁸ Im Falle der soeben beschriebenen Mutter-Tochter-Konstellation dürfte eine Dienstleistungsorientierung die geeignete Entwicklungsperspektive des EBR darstellen, da eine projektorientierte Arbeitsweise aufgrund der geringen Handlungsressourcen der ausländischen EBR-Mitglieder nur ansatzweise verfolgt werden kann.

EBR-Vorsitzende eines Schweizer Versicherungskonzerns hat als Mitglied des Aufsichtsrats einen privilegierten Zugang zu Informationen und hierüber auch Kontakte zur Konzernleitung. Zudem wurde er in den Informationsverteiler des Managements aufgenommen. Die EBR-relevanten Informationen gibt er in der Regel per Fax an die anderen EBR-Mitglieder weiter.

Zweitens kann der EBR (zumeist in Person des Vorsitzenden) Probleme, die in einzelnen nationalen Standorten auftreten, an die Konzernleitung herantragen und dadurch einen bisher lokal oder national begrenzten Konflikt auf eine andere Ebene heben. Beispielsweise intervenierte der EBR-Vorsitzende eines französischen Versicherungskonzerns bei der Konzernleitung, als in einer belgischen und einer britischen Konzerntochter Arbeitsplätze abgebaut werden sollten. Wie oben beschrieben begleitete der EBR einer belgischen Bank die Umstrukturierung der deutschen Konzerntochter. Der Fall wurde auf Konzernebene mit dem EBR und seinem engeren Ausschuß beraten. Obwohl die letztendliche Entscheidung im Kompetenzbereich des nationalen Managements lag, stärkte das Gespräch mit der Konzernleitung die Verhandlungsposition des deutschen Betriebsrats. Denn die Konzernleitung bestätigte einen nationalen Handlungs- und Verhandlungsspielraum, den die deutsche Unternehmensleitung bestritten hatte.

Drittens treten einzelne EBR-Mitglieder (zumeist der EBR-Vorsitzende mit der in seinem Amt liegenden Autorität) in nationalen Konfliktfällen als vermittelnde Instanz auf. Ein Beispiel: Als der EBR-Vorsitzende eines Schweizer Versicherungsunternehmens von seinem spanischen EBR-Kollegen erfuhr, daß 40 Arbeitsplätze von San Sebastian nach Madrid verlagert werden sollten (eigentlich eine ausschließlich nationale Angelegenheit), fuhr er nach Spanien, um vor Ort zu schlichten und eine sozialverträgliche Regelung zu bewirken. Wegen des politisch-brisanten Hintergrundes des Baskenkonflikts hatte er die Rückendeckung der Konzernleitung.

Die Bereitstellung von Dienstleistungen einzelner EBR-Mitglieder oder Länderdelegationen beinhaltet neben einem Moment der Fürsorglichkeit immer auch ein Kontrollpotential. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Dienstleistungsgeber aus einer Position der Stärke agieren (aufgrund des Länderschlüssels und/oder aufgrund der Ressourcen des nationalen Interessenvertretungssystems). Sie haben dann oftmals die Möglichkeit, Richtung und Tempo der EBR-Entwicklung zu kontrollieren und im eigenen Interesse zu steuern. Insbesondere können sie die Entstehung einer supranationalen Qualität des Gremiums wirkungsvoll verhindern, indem sie die zentralen Positionen besetzen und auf Dauer besetzt halten. Die Kontrolldimension kann also die Entwicklung des EBR in Richtung Projektorientierung blockieren, da dies voraussetzen würde, Kontrolle aus der Hand zu geben und verschiedene Länderdelegationen gleichermaßen in den Arbeits- und Entscheidungsprozeß einzubeziehen.

Es finden sich Schnittstellen des dienstleistenden EBR sowohl zum Typ des projektorientierten als auch des beteiligungsorientierten EBR. Eine Überlappung von dienstleistendem und projektorientiertem EBR-Typ liegt dann vor, wenn der EBR insgesamt oder sein engerer Ausschuß in die Organisation und Umsetzung der Dienstleistung involviert ist. Dies setzt Organisations- und Abstimmungsprozesse

im EBR, zumindest aber im engeren Ausschuß voraus. Wie im obigen Fallbeispiel eines dienstleistenden EBR dargestellt, der die Umstrukturierung einer nationalen Konzerntochter begleitete, kann eine Dienstleistung zum bewußt ausgewählten und organisierten Projekt des gesamten EBR werden.

Ebenso besteht in zweierlei Hinsicht eine Zone des Übergangs vom dienstleistenden zum beteiligungsorientierten EBR-Typ. Der EBR stößt zum einen dann in diese Übergangszone vor, wenn einzelne EBR-Mitglieder in nationale Konfliktfälle schlichtend oder moderierend eingreifen. Sie kalkulieren dabei die Möglichkeit bewußt ein, zu adhoc-Verhandlungen mit dem dezentralem Management zu kommen. Eine solche Übergangszone liegt aber auch dann vor, wenn sich die Fürsorglichkeit Dienstleistungen bereitstellender EBR-Mitglieder dahingehend ausweitet, daß diese bisher nur national gültige Vereinbarungen auf die europäische Ebene zu heben versuchen, um auch die Beschäftigten der Auslandstöchter in den Genuß der darin getroffenen Regelungen kommen zu lassen.¹⁹

4.3 Die projektorientierten EBR

Im Zentrum projektorientierter EBR steht die Frage, wie sie ein „Alltagsgeschäft“ organisieren können, das nicht durch eine nationale Arbeitnehmervertretung miterledigt wird, sondern für das der EBR über eigene Strukturen und bestenfalls über eigene Ressourcen verfügt. Dies setzt die Selbstverständigung über zu bearbeitende Aufgaben- und Themenfelder ebenso voraus wie die Definition und Bearbeitung eigener Arbeitsfelder umgekehrt den Aufbau effizienter und alle EBR-Mitglieder einbeziehender Arbeits-, Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen vorantreibt. Dem Typ des projektorientierten EBR sind in unserem Untersuchungssample zwei der fünfzehn EBR zuzurechnen.

Unsere Fallanalysen zeigen, daß bereits in der Phase der Aushandlung der EBR-Vereinbarung Weichen gestellt werden, die einer zukünftige Projektorientierung förderlich sein können. In zwei Fällen wurden die EBR-Verhandlungen von einem Verhandlungsgremium, in dem Arbeitnehmervertreter der Auslandstöchter vertreten waren, geführt und in beiden Fällen ging der Kern des Verhandlungsgremiums im engeren Ausschuß des EBR auf. Zudem können in der Vereinbarung selbst Voraussetzungen für eine kontinuierliche Arbeit des EBR festgeschrieben werden. Beispiele hierfür sind eigene Sitzungen des EBR, die Bildung eines engeren Ausschusses, die Ausstattung mit der erforderlichen kommunikationstechnischen Infrastruktur oder auch eigene finanzielle und personelle Ressourcen des EBR.

Die Entwicklung hin zu einem arbeitsfähigen und die Interessen der unterschiedlichen Länderdelegationen aufnehmenden und abgleichenden Gremium kann das erste Arbeitsfeld bzw. „Projekt“ des EBR sein. Er schafft sich dadurch die EBR-internen Voraussetzungen für die Durchführung themenbezogener Projekte. Auf der Tagesordnung des EBR stehen in diesem Fall die Überwindung von EBR-internen Blockaden, die in den Handlungs- und Interessenkonstellationen seiner Mitglieder begründet

¹⁹ Zu den damit verbundenen Implikationen siehe den Abschnitt 4.4.

liegen, die Qualifizierung der EBR-Mitglieder (insbesondere zur Reduzierung des Sprachproblems), der Abbau von Vorurteilen und Mißverständnissen, der Aufbau interner Strukturen und die Festlegung von Verfahren des Informationsaustausches sowie die gemeinsame Entwicklung von Mechanismen der internen Abstimmung und Entscheidungsfindung.

Unsere Fallanalysen legen den Schluß nahe, daß die Existenz eines engeren Ausschusses, der als arbeitendes und organisierendes Zentrum des EBR fungiert, eine entscheidende Voraussetzung eines projektorientierten EBR darstellt. Der engere Ausschuß übernimmt das „Alltagsgeschäft“ des EBR, von ihm gehen die entscheidenden Impulse aus, und er ist es, der den EBR für die übrigen EBR-Mitglieder als kontinuierlich arbeitendes und intervenierendes politisches Organ erfahrbar macht.

Die Erweiterung der Informations- und Argumentationsbasis durch den Aufbau eines eigenen Informationssystems ist das prioritäre Arbeitsfeld projektorientierter EBR. Die EBR versuchen sich von den Informationen der Konzernleitung unabhängiger zu machen, indem sie ihren Blick auf diejenigen Informationen richten, die sie durch Rückgriff auf die eigenen Strukturen, auf die je nationalen Arbeitnehmervertretungssysteme, für sich nutzbar machen können. Der Aufbau eines eigenen Informationssystems ermöglicht es ihnen, Informationen einer anderen Qualität zu erhalten, Informationen direkt von den verschiedenen Standorten, die nicht aufgrund der Sichtweise (als Arbeitgeber) und des Standpunktes der Konzernleitung (als Zentrale) notwendigerweise interessenpolitisch gefärbt und selektiv sind. Sie sind dadurch auch in der Lage, die vom Konzernmanagement gegebenen Informationen auf ihre Stimmigkeit hin gegenzuprüfen.²⁰

Sie versprechen sich davon, die Konzernpolitik antizipieren zu können, Alternativen zu den Konzernstrategien des Managements entwickeln zu können, die eigene Position in der Auseinandersetzung mit dem Konzernmanagement verbessern zu können sowie im Falle von Umstrukturierungen frühzeitiger intervenieren und Gegenwehr organisieren zu können.

Der Aufbau eines eigenen Informationssystems kann einerseits darin bestehen, Basisdaten des Konzerns, der einzelnen Sparten und Auslandstöchter sowie der einzelnen Standorte systematisch zu sammeln. Solche Basisdaten sind beispielsweise die ökonomische und finanzielle Lage und Entwicklung, durchgeführte und geplante Rationalisierungs- und Umstrukturierungsmaßnahmen oder die Entwicklung der Beschäftigung und der Sozialstandards.

Der EBR kann aber auch gezielt auf bestimmte Themen bezogene Informationen zusammentragen und aufbereiten. In einem Fall läßt der EBR in Zusammenarbeit mit einer niederländischen Consultingfirma ein Konzernhandbuch der national- und standortspezifischen Umgangsweisen mit Restrukturierungsmaßnahmen des Konzerns, wie Betriebsschließungen, Verkäufe, Arbeitsplatzabbau u.ä.m. erstellen. Das

²⁰ Vgl. zu den für die Interessenvertretung in internationalen Konzernen benötigten Informationen und den damit verbundenen Problemen auch Nagel, Riess, Rüb, Beschorner 1996, S. 16ff. sowie S.173 ff.

Konzernhandbuch soll Aufschluß über die unterschiedlichen rechtlichen und realen Einflußmöglichkeiten geben und auch abgeschlossene Vereinbarungen beinhalten. Der EBR führte im Zusammenhang mit geplanten oder getroffenen Vereinbarungen mit der Konzernleitung Bestandsaufnahmen zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, zur Aus- und Weiterbildungssituation und zur Chancengleichheit von Mann und Frau durch. In allen diesen Fällen ist der EBR auf eine breite und aktive Beteiligung seiner Mitglieder angewiesen.

In einem Fall führt der EBR über die Erweiterung der Informationsbasis hinausgehende Projekte durch. Zum einen erarbeitete er sich gemeinsame politische Leitlinien, nach denen sich der EBR bei Restrukturierungsmaßnahmen richten soll. Die EBR-Mitglieder verständigten sich u.a. darauf, für ein angemessenes Verhältnis von Produktion, Marketing und Verkauf einzutreten und sich gegen Produktionsverlagerungen aus kleinen Ländern zu wenden. Zum anderen tritt der EBR mit eigenen Positionen an die konzerninterne und -externe Öffentlichkeit. Er hängt von ihm verfaßte Erklärungen zur Europapolitik des Konzerns in allen Konzernbetrieben öffentlich aus und er wird am Tag der Weltpressekonferenz des Konzerns eine eigene Pressekonferenz in Form einer öffentlichen EBR-Sitzung durchführen. Diese Projekte setzen interne Verfahren der Abstimmung und der gemeinsamen Positionsfindung voraus.

Projektorientierte EBR sind in der Lage, den nationalen Arbeitnehmervvertretungen ihre Projektergebnisse als Dienstleistungen höherer Qualität zur Verfügung zu stellen. Sie geben nicht nur Informationen, die sie vom Konzernmanagement erhalten haben, an die nationale Ebene weiter, sondern gebündelte, aufbereitete und interpretierte Informationen, in die sowohl Informationen des Konzernmanagements als auch Informationen aus den Standorten Eingang gefunden haben. Nicht nur einzelne EBR-Mitglieder greifen in nationale Konflikte ein, sondern der EBR macht einen nationalen Konfliktfall zu seinem Thema und bezieht dazu als EBR Stellung.

Schnittstellen zwischen projekt- und beteiligungsorientierten EBR bestehen an mehreren Stellen. Zum einen stellt sich mit der Ausweitung der EBR-Tätigkeiten unmittelbar die Frage nach den Ressourcen, die dazu zur Verfügung stehen: die Frage von Freistellungszeiten für Sitzungen des EBR oder des engeren Ausschusses, die Frage der Finanzierung dieser Sitzungen, die Frage der Bereitstellung der notwendigen Infrastruktur. Die Projektorientierung setzt die Frage nach den Ressourcen des EBR fast zwangsläufig auf die Tagesordnung und damit einen Verhandlungsbedarf mit dem Konzernmanagement in dieser eigenen Sache. Warum sollten aber, wenn bereits Verhandlungen in eigener Sache geführt werden, nicht auch andere Themen zum Gegenstand von Verhandlungen werden?

Zum anderen kann die Projektorientierung von EBR vornehmlich darauf zielen, die Voraussetzungen einer Beteiligung zu schaffen. Die EBR richten dann ihr Augenmerk auf Projekte, die ihre Argumentationsfähigkeit und ihren Sachverstand in der Interessenauseinandersetzung steigert, sowie auf solche, die Machtressourcen der nationalen Arbeitnehmervvertretungsstrukturen und / oder der Gewerkschaften für den EBR nutzbar machen können. Die Projektorientierung zielt in diesem Fall darauf, die

Durchsetzungsfähigkeit und Stellung der EBR gegenüber dem Konzernmanagement zu verbessern.

4.4 Die beteiligungsorientierten EBR

Zwar ist in einer Reihe von EBR das Bestreben festzustellen, bei einzelnen konzernpolitischen Maßnahmen Einfluß geltend zu machen, von beteiligungsorientierten EBR läßt sich aber nur dann sprechen, wenn die EBR versuchen, ihre Beteiligungsmöglichkeiten systematisch auszuweiten. Danach sind drei der untersuchten fünfzehn Fälle dem Typ des beteiligungsorientierten EBR zuzurechnen.

Prinzipiell lassen sich zwei Formen der Beteiligungsorientierung unterscheiden:

(1.) Die EBR arbeiten darauf hin, am Entscheidungsprozeß bei konzernpolitischen und -ökonomischen Maßnahmen beteiligt zu werden und sich diesbezüglich Einflußkanäle zu eröffnen, indem sie versuchen, ein Verfahren der rechtzeitigen Information und Konsultation entweder schriftlich zu fixieren oder gewohnheitsrechtlich zu institutionalisieren.

In zwei Fällen sind Verfahren des Einbezugs des EBR bei Restrukturierungsmaßnahmen des Konzerns mit erheblichen Auswirkungen auf die Beschäftigten in den EBR-Abkommen vereinbart und bereits praktisch zur Anwendung gekommen. Als Gremium der rechtzeitigen Information und Konsultation fungiert in beiden Fällen ein engerer Ausschuß. Die Konsultationspraxis dieser beiden EBR zeigt zweierlei: Zum einen besteht ein prinzipielles Problem der Rechtzeitigkeit der Information. Auch wenn der EBR formal rechtzeitig vor der definitiven Entscheidung informiert wird, kann der diese Entscheidung zwangsläufig nach sich ziehende Beschluß bereits einige Zeit zurückliegen. Zum anderen ist in der Konsultation die Möglichkeit, ad hoc-Verhandlungen (zur sozialen Abfederung der Auswirkungen der Maßnahmen auf die Beschäftigten) zu führen, bereits angelegt. Bei einer Konsultation sitzen dem EBR oder seiner Delegation die für die zu treffende Maßnahme Verantwortlichen gegenüber und er kann ihnen versuchsweise Vorschläge der Modifikation, der Abmilderung der sozialen Auswirkungen oder der Kompensation unterbreiten. Die beiden Fälle zeigen, daß die Verhandlungsführer des EBR dabei nicht machtlos sind.

(2.) Die EBR arbeiten darauf hin, als Verhandlungspartner und Akteur der Regulierung von Arbeitsbeziehungen im Konzern anerkannt zu werden, indem sie versuchen, in einem wenig konfliktträchtigen Bereich die prinzipielle Verhandlungsbereitschaft des Konzernmanagements zu erreichen und zum Abschluß einer formalen Vereinbarung zu kommen. Dabei zeigt sich, daß in einer Reihe möglicher Verhandlungsgegenstände Interessenschnittmengen zwischen Konzernleitung und EBR gefunden werden können. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Konzernleitungen auf Corporate-Identity-Strategien setzen. Mögliche Interessenschnittmengen bestehen bezüglich der europaweiten Ausgabe von Belegschaftsaktien, der Verbesserung der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes oder auch bezüglich der konzernspezifischen Umsetzung von EU-Richtlinien (z.B. der Bildschirm-Richtlinie).

Im Falle eines französischen Lebensmittelunternehmens zeigt sich, daß bei entsprechender Bereitschaft der Konzernleitung auch weitergehende Vereinbarungen im beiderseitigen Interesse getroffen werden können. Die abgeschlossenen Vereinbarungen zielen dabei darauf, die Bedingungen der Konfliktmoderation auf dezentraler Ebene zentral zu vereinheitlichen und das nationale bzw. lokale Management in die Pflicht zu nehmen. Dazu wurden die Gewerkschaftsrechte auf dezentraler Ebene ebenso gestärkt wie die Informationsmöglichkeiten der Beschäftigten und Arbeitnehmervertreter oder die Informations- und Konsultationsrechte der gewerkschaftlichen und betrieblichen Arbeitnehmervertreter auf lokaler Ebene im Falle von betrieblichen Änderungen, die die Beschäftigung oder Arbeitsbedingungen beeinträchtigen.

Exemplarisch lassen sich unterschiedliche Entwicklungspfade beteiligungsorientierter EBR aufzeigen.

In einem Fall setzten die Gewerkschaftsvertreter, die den EBR dominierten, angetrieben durch das gewerkschaftspolitische Interesse, die Beteiligungsmöglichkeiten der EBR auszuweiten und Verhandlungserfolge vorweisen zu können, von Beginn an darauf, den EBR zu einem beteiligungsorientierten EBR zu entwickeln. Diese Strategie wurde durch die Verhandlungsoffenheit der Konzernleitung begünstigt. Die Beteiligungserfolge des EBR haben in diesem Fall den Aufbau entsprechender interner Strukturen und Verfahren nach sich gezogen.

Der oben dargestellte EBR des niederländisch-britischen Lebensmittelunternehmens beschritt dagegen den umgekehrten Weg von der Projekt- zur Beteiligungsorientierung. Aufgrund der Haltung der Konzernleitung, die dem EBR zunächst äußerst ablehnend gegenüberstand, und aufgrund der internen Handlungskonstellation des EBR, die keine „natürliche“ Dominanz ermöglichte, räumte der EBR seiner internen Entwicklung und dem Aufbau eigener Stärke Priorität ein. Dadurch gelang es ihm, auch gegenüber dem Konzernmanagement an Respekt zu gewinnen und zu einem ernst zu nehmenden Akteur der Konzernpolitik zu werden.

Der EBR eines deutschen Versicherungskonzerns ging schließlich den Weg vom dienstleistenden zum beteiligungsorientierten EBR. Die nationale Stärke betrieblicher Interessenvertretung in Verbindung mit den kooperativen Arbeitsbeziehungen im Mutterland des Konzerns führen dazu, daß die Arbeitnehmervertreter am Konzernsitz ihre Aufgabe darin sehen, die Interessen ihrer ausländischen Kollegen mit zu vertreten. Dies schließt auch ein, die Reichweite von Vereinbarungen mit der Konzernleitung auf die europäischen Ebene auszuweiten und dadurch nationale Standards zu europäisieren. Dieser Entwicklungsweg, der als mutterdominierte Beteiligung bezeichnet werden kann, kann dann problematisch sein, wenn das primäre Interesse der ausländischen EBR-Vertreter an Dienstleistungen (Informationen, konkrete Unterstützung) übergangen wird oder wenn die europäische Regulierung nicht im Interesse der Beschäftigten der Auslandstöchter liegt (Interessendifferenzen, Protektionismus). Er kann aber auch und zugleich zu weitreichenden Verbesserungen der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten oder der Handlungsbedingungen der Arbeitnehmervertreter der Auslandstöchter führen.

Literatur

- Höland, A. (1997): Mitbestimmung und Europa – Expertise im Rahmen des Projektvorhabens 'Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven'. Gütersloh.
- Höland, A. (1998): Rechtfertigungsdruck. In: Die Mitbestimmung, 6: 67.
- Lecher, W. (1998): Ressourcen des Europäischen Betriebsrats. In: WSI-Mitteilungen, 10: 691-698.
- Lecher, W./Nagel, B./Platzer, H.-W./Fulton, L./Jaich, R./Rehfeldt, U./Rüb, S./Telljohann, V./Weiner, K.-P. (1998): Die Konstituierung Europäischer Betriebsräte – Vom Informationsforum zum Akteur? Eine vergleichende Studie von acht Konzernen in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und Italien. Baden-Baden.
- Lecher, W./Platzer, H.-W./Rüb, S./Weiner, K.-P. (im Erscheinen): Europäische Betriebsräte – Perspektiven ihrer Entwicklung und Vernetzung. Eine Studie zur Europäisierung der Arbeitsbeziehungen. Baden Baden.
- Marginson, P./Gilman, M./Jacobi, O./Krieger, H. (1998): Negotiating European Works Councils. An Analysis of Agreements under Article 13. Luxemburg.
- Nagel, B./Riess, B./Rüb, S./Beschorner, A. (1996): Information und Mitbestimmung im internationalen Konzern. Baden-Baden.
- Platzer, H.-W./Weiner, K.-P. (1998): Europäische Betriebsräte – eine Konstitutionsanalyse. Zur Genese und Dynamik transnationaler Arbeitsbeziehungen. In: Industrielle Beziehungen, 4: 388-412.
- Rehfeldt, U. (1998): Der Renault-Vilvoorde-Konflikt und seine Bedeutung für die europäische Gewerkschaftspolitik. In: WSI-Mitteilungen, 7: 450-459.
- V. Hoyningen-Huene, G. (1990): Betriebsverfassungsgesetz, 2. Neubearb. Auflage. München.